



Doctorado de Administración y Dirección de Empresas
Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Tesis de Doctorado

**TITULO: FACTORES DETERMINANTES DE LA
FORMA DE GOBIERNO Y EL PERFORMANCE
DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.
UN META-ANÁLISIS DE ESTUDIOS
EMPÍRICOS
(PERÍODO 1995-2014).**

Doctorando: D^a Dinaidys Gómez Selemeneva

**Directores: Dr. D. Esteban García Canal
Universidad de Oviedo**

**Dr. D. José M. Hurtado González
Universidad Pablo de Olvide**

Sevilla, Mayo de 2015.

Dedicatoria

Para y por mi familia, Lusi y Luis

Agradecimientos

Entre estas páginas van casi una década de mi vida y, a su vez, en ellas momentos dulces, y agridulces en los cuales siempre me he sentido muy arropada de tantas personas en mi carrera profesional que sería difícil no olvidar alguna entre estos agradecimientos.

Para comenzar desearía agradecer a los directores de la Tesis, por haberme encauzado en medio de tantos tropiezos, sus orientaciones acertadas y la posibilidad de aprendizaje a su lado. Además, por su paciencia, tolerancia y comprensión.

Lleguen mis agradecimientos también, a todos los profesores del programa de doctorado, por transmitirnos sus conocimientos y experiencias en investigación, sin su ejemplo no hubiese encontrado motivación.

A mis compañeros de trabajo, a ambos lados del océano, deseo darles las gracias porque siempre he encontrado sus manos tendidas cuando las he necesitado, conducirme hacia una docencia de excelencia y a aprender el trabajo en grupo. De entre todos especial mención a Rafa, quien ha sido mi tutor de integración a un entorno laboral, aunque cercano y cálido, culturalmente diferente.

A mis padres y mi hermano, les doy mil gracias, por todo...aún desde tan lejos siguen pendientes de mi integridad física y de mi crecimiento profesional, dando lo que tienen, saben o sienten.

Por acogerme en su familia, a Manolo padre y a Rosa mis sinceros agradecimientos; además, por haber traído al mundo a su hijo Luis Camilo, que ha sido una bendición en mi vida y me ha dado el mayor regalo y razón para despertar cada día: Lusitania Rocío.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	8
CAPÍTULO 1. “FUNDAMENTOS DE LA COOPERACIÓN INTERORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS”.	15
1.1 Introducción y objetivos del capítulo	16
1.2 Perspectiva de dependencia de recursos y redes interorganizacionales	18
1.2.1 <i>Enfoques Económico, Secuencial y Estratégico.</i>	21
1.3 Alianzas Estratégicas como forma de Cooperación Interorganizacional	36
1.3.1 <i>Atributos o características principales</i>	42
1.4 Antecedentes y resultados en las investigaciones sobre las Alianzas Estratégicas.	48
1.4.1 <i>Conformación de un modelo teórico para profundizar en su estudio.</i>	50
1.5 Conclusiones parciales del capítulo	53
CAPÍTULO 2. “MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y GOBIERNO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS”	56
2.1 Introducción y objetivos del capítulo	57
2.2 Estructura y Gobierno de las Alianzas Estratégicas.	58
2.3 Propuesta Metodológica para el estudio de los mecanismos de coordinación de las Alianzas Estratégicas	62
2.3.1 <i>Pautas para el desarrollo y aplicación del Meta-análisis.</i>	69
2.3.2 <i>Procedimiento de la Investigación</i>	73
2.3.3 <i>Tercera Fase: Análisis del efecto y la Heterogeneidad.</i>	89
2.4 Conclusiones parciales del Capítulo	96
CAPÍTULO 3. “CONDICIONANTES DEL PERFORMANCE DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: RESULTADOS DE UN META-ANÁLISIS”.	98
3.1 Introducción y objetivos del capítulo	99
3.2 Cuestiones sobre el estudio del <i>performance</i> de las Alianzas Estratégicas	101
3.3 Explorando el <i>performance</i> de las Alianzas E. a través de un Meta-análisis sistemático.	109
3.4 Análisis y discusión de los resultados	117
3.5 Conclusiones parciales del capítulo	124
Conclusiones finales	128
Limitaciones y continuidad de la investigación	132
Bibliografía	135
Anexos	157

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: ESTRUCTURA DEL TRABAJO/METODOLOGÍA Y OBJETIVO.	14
FIGURA 2. (M-1) MODELO GENÉRICO BASADO EN LA TEORÍA CLÁSICA.	27
FIGURA 3. (M-2) NUEVO MODELO DE LA T.C.E.	29
FIGURA 4. (M-3): MODELO CLÁSICO DE LA TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING (1975).	30
FIGURA 5. SUBMODELO SECUENCIAL OPERATIVO DE UPPSALA.	32
FIGURA 6. SUBMODELO TEÓRICO DE UPPSALA.	33
FIGURA 7. MODELO (M-4): “ENFOQUE ESTRATÉGICO”.	35
FIGURA 8. MODELO TEÓRICO CONCEPTUAL.	51
FIGURA 9. PROPUESTA DE MODELO DE INVESTIGACIÓN.	68
FIGURA 10. TIPOS DE MODERADORES DE LA INVESTIGACIÓN.	109
FIGURA 11. MODELO CAUSAL CONTRASTADO: “FACTORES DETERMINANTES DEL <i>PERFORMANCE</i> DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS”.	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. COMPENDIO DE TRABAJOS INCLUIDOS EN LA MUESTRA PERÍODO 1995-2014.	75
GRÁFICO 2. ARTÍCULOS POR PUBLICACIÓN INCLUIDOS EN LA MUESTRA.	77
GRÁFICO 3. AGRUPACIÓN POR REGIÓN DE PROCEDENCIA DE LOS DATOS ANALIZADOS EN LOS ESTUDIOS.	78
GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS DE LOS ESTUDIOS.	79
GRÁFICO 5. TAMAÑO DE LA MUESTRA AGRUPADA EN RANGOS.	79
GRÁFICO 6. PRESENCIA DE LOS DIFERENTES ATRIBUTOS EN LOS ESTUDIOS POR AÑOS.	88
GRÁFICO 7. CONSTRUCTOS DE <i>PERFORMANCE</i> (PORCENTAJE POR AÑO).	110

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	48
TABLA 2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN Y SUS DIMENSIONES.	52
TABLA 3. SÍNTESIS DE LAS HIPÓTESIS DEL META-ANÁLISIS.	69
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN POR PUBLICACIÓN Y AÑO DE LA MUESTRA.	76
TABLA 5. SECTORES INCLUIDOS EN LA MUESTRA.	78
TABLA 6. ESTUDIOS EMPÍRICOS INCLUIDOS EN EL META-ANÁLISIS (DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS).	81
TABLA 7. DIMENSIONES DE LAS VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO POR PERÍODO.	87
TABLA 8. MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL EN FUNCIÓN A LOS DISTINTOS ATRIBUTOS.	88
TABLA 9. RELACIONES ENTRE ATRIBUTOS DE LA ALIANZA.	91
TABLA 10. MEDIDAS DE <i>PERFORMANCE</i> Y SUS RESPECTIVOS CONSTRUCTOS: RESULTADOS DE ESTUDIOS ANTERIORES.	105
TABLA 11. HIPÓTESIS Y SUB-HIPÓTESIS DEL META-ANÁLISIS.	107
TABLA 12. VARIABLES DE <i>PERFORMANCE</i> EMPLEADAS EN LOS ESTUDIOS POR AÑO.	111
TABLA 13. RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL META-ANÁLISIS. MODELO EFECTOS ALEATORIOS Y MODELOS FIJOS.	113

Introducción

A pesar de los muchos trabajos y años en los que se ha estudiado la temática de las relaciones interorganizacionales o estrategias cooperación, en la actualidad continúa suscitando gran interés entre los investigadores, pues aún quedan variables que analizar, profundizar en los resultados alcanzados, ahondar en las relaciones existentes entre sus elementos o dimensiones de análisis, lo cual ha motivado la presente tesis de doctorado.

Del mismo modo, las relaciones interorganizacionales se han convertido en una parte necesaria de la mayoría de las estrategias competitivas y de crecimiento de las compañías. Desde finales del siglo XX las organizaciones, cada vez más, diseñan y establecen Alianzas Estratégicas, pues los procesos de cooperación entre las partes implicadas generan Sinergias, posibilitan el acceso a nuevos recursos críticos o capacidades (Hennart, 2006; Park & Kim, 2010), incrementan su eficiencia y valor de mercado (García-Canal et al., 2003, 2014; Reuer et al., 2002, 2013).

También es una alternativa para las inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos o proyectos de innovación (García-Canal et al., 2013; Lavie et al., 2001, 2012) así como para el crecimiento vía diversificación o internacionalización (García-Canal et al., 2009; Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2014), entre otras razones demostradas en la literatura.

Autores como Hoffman (2007), plantean que se impone un nuevo reto y es que...“ Las empresas no pueden confiar en un perfil tradicional de alianzas para implementar unidades estratégicas de negocio con éxito, sino que se necesitan carteras de alianzas (*Alliance Portfolio*) para el acceso a los recursos externos requeridos, usando diferentes alternativas estratégicas de cooperación”.

En línea con esta corriente de pensamiento autores como Kyle y Singh (2009) argumentan que “...resulta de gran importancia conocer las mejores prácticas de gestión de una alianza individual respecto a coordinar dos o más alianzas. Por ello las empresas, podrían beneficiarse significativamente en el futuro, asumiendo un enfoque de *Portfolio* de alianzas en su diseño organizativo”.

La revisión sistemática sobre la literatura de alianzas arroja un gran número de trabajos teóricos y empíricos (Gomes et al., 2013, Guerras et al., 2014); del mismo modo en la misma se aprecian una diversidad de perspectivas, y herramientas para el análisis del comportamiento de las diferentes variables como se podrá apreciar más adelante en los siguientes capítulos.

En una primera etapa (finales de los ochenta e inicios de los noventa), gran parte de los trabajos tenía un objetivo muy similar, sólo variaba el enfoque, la metodología o el sector de actividad (para el caso de los empíricos). Estos se basaban sobre todo en las razones para la cooperación (Teece, 1992; Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998), las bases para el establecimiento de una alianza, su forma contractual (Williamson, 1991; García-Canal, 1996; Doz & Hamel, 1998).

También el ámbito de actividad y la localización (Kogut, 1991; Dunning, 1991; Agarwal & Ramaswami, 1992; Henart & Park 1994) han sido el centro de atención con la proliferación de temáticas como las de la internalización y la internacionalización aplicadas a este tipo de relaciones. En este sentido por lo general se aprecia una tendencia o aproximación a la evaluación de los resultados alcanzados por las partes.

Desde finales del Siglo XX (véase Gulati, 1995a; Ahuja, 2000) los estudios ya no hacen especial énfasis en la importancia de las relaciones interorganizacionales per se, sino que analizan la complejidad de éstas y el nuevo desafío que supone la gestión y coordinación de múltiples alianzas así como la necesidad de alinearlas estratégicamente para alcanzar el rendimiento deseado.

Dos dimensiones de las Alianzas Estratégicas han merecido una atención especial por parte de los investigadores, ya sea por los resultados tan poco concluyentes obtenidos hasta la fecha, o por la dificultad en la medición de estas variables: una la constituyen las variables de diseño organizativo (estructura, propiedad, gobierno y control) tanto en la alianza individual (Hennart, 2006) como en el portfolio (Kyle & Singh, 2009; Wassmer, 2010). Otra, la medición del rendimiento de las empresas implicadas y de la alianza en sí (Christoffersen, 2013; Gomes et al., 2014).

Mientras que podemos encontrar una gran cantidad de trabajos que han profundizado en las alianzas individuales, es una tendencia más reciente el estudiar los resultados de procesos de cooperación que engloban múltiples

alianzas o múltiples negocios, como es el caso de las *Alliance Network* (Wassmer, 2010). Aunque el *performance* sí que está presente como variable dependiente en numerosos artículos, no está suficientemente explicado ni consensuado su forma de medición (Hennart, 2013).

Es por todo lo anterior que el presente trabajo se plantea como cuestión de investigación: presentar un modelo contrastado cuantitativamente en el cual se identifiquen las variables claves de las Alianzas Estratégicas que impactan directa e indirectamente el *performance* de éstas.

Como otros objetivos se presentan:

- Establecer un marco conceptual apropiado tomando de las diferentes perspectivas y teorías los elementos necesarios para el análisis de las relaciones interorganizacionales y en especial las de cooperación.
- Definir los diferentes componentes o atributos de las Alianzas Estratégicas y/o, establecer parámetros que permitan homogenizar su conceptualización.
- Proponer un modelo de investigación sobre la base del estado de la cuestión que complemente y enriquezca los resultados de estudios anteriores sobre los resultados de las Alianzas Estratégicas.
- Desarrollar una metodología que permita realizar una síntesis de los estudios empíricos existentes hasta la fecha sobre la temática, que incluyan entre sus variables de análisis, los mecanismos de coordinación y control instaurados y el *performance*.

- Definir los niveles y tipos de *performance* que presentan las estrategias de Cooperación, según la literatura existente.
- Contrastar cuantitativamente un modelo que identifique las variables que condicionan directa e indirectamente el *performance* de las Alianzas Estratégicas.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, la herramienta seleccionada ha sido el Meta-análisis, desarrollada en varias fases, puesto que... “éste se concibe como una herramienta metodológica de gran utilidad para integrar estudios empíricos con el mismo rigor en el procesamiento de la información estadística que los estudios primarios” (Rosenthal, 1991).

Además...“es una metodología objetiva y rigurosa mediante la cual realiza un proceso de revisiones sistemáticas en un campo concreto de conocimiento para lograr de esta forma una eficiente acumulación de las evidencias” (Hunt, 1997). Igualmente representa una posibilidad relevante para el desarrollo de teorías (Hunter & Schmidt, 2004).

Este procedimiento puede ser asimilado al trabajo de campo en una investigación aplicada, ya que implica adentrarse en el objeto de estudio y retomar la información según unos criterios pre-establecidos.

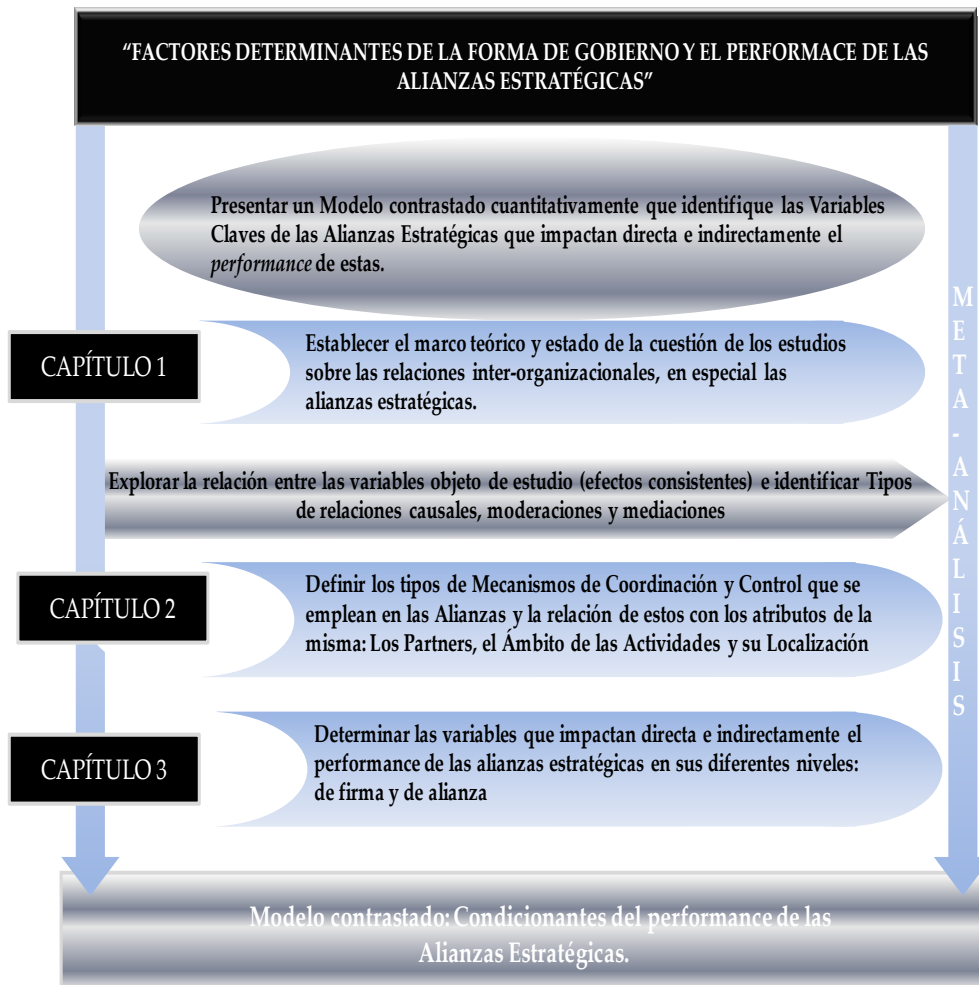
Por lo general los criterios de inclusión responden a la naturaleza empírica del trabajo, a la publicación o no de la investigación, al espacio temporal de observación y a la disponibilidad de la información estadística para alimentar los cálculos (Bottella & Gambará, 2002).

La herramienta de investigación se ha implementado siguiendo las pautas ofrecidas por Hunter y Schmidt (2004) y Borenstein et al. (2009) a través de la metodología HOMA (Hedges y Olkin, 1985).

Con la aplicación del Meta-análisis, y mediante una exhaustiva búsqueda se recopilaron 291 artículos académicos publicados entre 1995-2014, en revistas de reconocido prestigio, de ellos 101 empíricos aportaron la información requerida, según los parámetros pre-establecidos en el diseño de la investigación. Se obtuvo una muestra de un gran número de Acuerdos de Cooperación en diferentes sectores de actividad y múltiples países.

Como resultado de esta investigación, se brinda una revisión sistemática de los trabajos empíricos sobre las Alianzas Estratégicas en los últimos 20 años que profundiza en su estudio y aporta nuevas variables claves del éxito para entender las relaciones interorganizacionales debido a que condicionan el rendimiento financiero, tecnológico, la satisfacción de los socios, la duración y estabilidad de los acuerdos y la creación de nuevas capacidades en general. La tesis se ha estructurado en tres capítulos con sus objetivos independientes pero complementarios, con conclusiones parciales para cada uno que darán continuidad a la investigación, así como unas conclusiones finales como se muestra en la figura 1

Figura 1: Estructura del trabajo/metodología y objetivo.



**CAPÍTULO 1. “FUNDAMENTOS DE LA COOPERACIÓN
INTERORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN
MODELO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LAS
ALIANZAS ESTRATÉGICAS”.**

1.1 Introducción y objetivos del capítulo

El hecho de concebir a las organizaciones como sistemas abiertos conlleva al estudio de las relaciones de intercambio entre estas y sus entes con el ambiente, la adaptación al mismo y su perdurabilidad. Al tomar diferentes alternativas estructurales más o menos verticales, en función a los niveles jerárquicos, o desestructuradas como es el caso de las virtuales, podrán optar por formas tales como los contratos, las alianzas o las redes.

A su vez el ámbito ha evolucionado con la globalización pasando de local a global en función de los objetivos perseguidos por las partes implicadas y teniendo en común incrementar el valor y la productividad de todas.

El marco teórico conceptual que por lo general se emplea en las disciplinas del *management* para analizar las relaciones interorganizacionales está constituido por la Teoría de los Recursos y Capacidades, el enfoque económico unido a la Teoría de Redes, desde finales de los años noventa. Adicionalmente en este trabajo se emplearán argumentos de otros enfoques como los enfoques naturales, el ecléctico, el secuencial y el institucional.

El objetivo general del presente Capítulo es: *establecer un marco teórico-conceptual apropiado y proponer un modelo de investigación sobre la base del estado de la cuestión que complemente y enriquezca los resultados de estudios anteriores.*

Como otros objetivos parciales se tienen:

- Explicar el empleo de diferentes enfoques teóricos al estudio de las relaciones interorganizacionales y su evolución hasta la actualidad.
- Definir los diferentes componentes o atributos de las Alianzas Estratégicas y sus dimensiones y relaciones.

1.2 Perspectiva de dependencia de recursos y redes interorganizacionales

Las perspectivas para el estudio de las relaciones interorganizacionales por lo general parten de los principios de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBW), estos analizan la adaptación de la empresa a través de la cooperación con otras en el marco de la globalización.

Estos enfoques cobran vida a partir de los años setenta, inicios de los ochenta y han sido adoptados por gran parte de las investigaciones científicas sobre alianzas. Dos de los enfoques que mejor explican el fenómeno en cuestión los son el enfoque natural y el de la dependencia de recursos.

El enfoque natural entiende que las organizaciones pueden permitirse depender de otras para incrementar el valor y la productividad de todas. Supone que las organizaciones no son entes inactivos que dependen de la acción del entorno sino más bien entes activos capaces de actuar para dar respuesta a los retos del entorno, por tanto las decisiones que se tomarán estarán en función de hacer frente a los desafíos del entorno y tratarán de influir en él para moldearlo a su conveniencia.

Las principales razones para desarrollar estas relaciones de cooperación son compartir los riesgos de ingresar en nuevos mercados, reducir los costes de desarrollar determinados programas, entre otras. En este sentido los tipos de situaciones que se darían serían competitiva o cooperativa: organizaciones que mantienen una relación y son similares o diferentes, en cuanto a tamaño, sector y

ámbito de actividad. Es importante destacar que en un mismo entorno, distintas organizaciones pueden adoptar decisiones diferentes en lo cual tiene un rol decisivo el papel de la dirección

La Teoría de Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salanik, 1978; Aldrich, 1979), representa el punto de vista tradicional de las relaciones interorganizacionales. Parte del supuesto de que las organizaciones no son autosuficientes, es decir, no pueden generar por sí mismas todos los recursos que necesitan, para lo cual deberán relacionarse con otras organizaciones que los poseen o generan.

Este enfoque estudia a las organizaciones en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos escasos. Dichos vínculos se basarán en dos factores: de un lado la importancia del recurso para la empresa y del otro el poder de quienes asignan y controlan el recurso.

Tres aspectos son destacables en relación con las decisiones estratégicas que adopten las empresas:

- Las organizaciones pueden elegir el nicho o segmento del entorno en el que van a actuar, entrar en segmentos nuevos o abandonar alguno de los actuales.
- Las decisiones que se adoptan pueden ir encaminadas a reducir la dependencia de otras organizaciones, o conseguir que otras organizaciones dependan de la primera (procesos de integración, fusiones, adquisiciones, etc).

- El entorno es percibido, evaluado e interpretado por personas dentro de la organización, por tanto, las decisiones que se adopten no van a depender sólo de las condiciones objetivas del entorno sino de la percepción subjetiva de las personas dentro de la organización.

Redes de Cooperación

Esta escuela de pensamiento se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos y enfoca el comportamiento de la empresa en el contexto de un tejido de relaciones entre empresas, personas, consumidores, proveedores, competidores, agentes públicos y privados (Axelsson & Easton, 1992).

La perspectiva de redes interorganizacionales entiende que las firmas pueden permitirse depender de otras para incrementar el valor y la productividad de todas. Ofrece una visión conceptual alternativa o complementaria a las teorías de la inversión directa dado que éstas no tienen en cuenta el papel y la influencia de las relaciones sociales en las transacciones empresariales (Johanson & Mattsson, 1988). Las decisiones y actividades de internalización y externalización se fundamentan en, pautas de comportamiento influenciadas por los diferentes miembros de la red, y en cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social, más que en las ventajas específicas de la empresa.

En los años noventa se introduce en el estudio de la cooperación la perspectiva de las redes interorganizacionales (Gulati, 1995, 1998), esta perspectiva señala la proliferación de las llamadas “organizaciones en red” o conjunto de

organizaciones (diferentes) que se unen y colaboran entre ellas para compartir recursos escasos y ser más competitivas.

Este campo de investigación muy joven enfocado hacia sistemas de relación y organización no jerárquicos donde las empresas invierten para afianzar su poder de mercado y controlar su posición en la industria nacional o internacional (Johanson & Mattsson, 1988, 1992; Sharma, 1992).

En comparación con el proceso unilateral sugerido por la teoría secuencial, la perspectiva de la red aporta el carácter multilateral a este proceso (Johanson & Vahlne, 1992). El modelo en red representa la máxima expresión de la fragmentación de la empresa y de la segregación de sus actividades, que son desempeñadas por otras organizaciones vinculadas de una u otra forma con la matriz. De esta forma, las actividades integradas de forma convencional son sustituidas por acuerdos interorganizacionales.

1.2.1 Enfoques Económico, Secuencial y Estratégico.

El fundamento económico de la cooperación interorganizacional también se ha venido justificando según su evolución, con diferentes enfoques: económico, secuencial y estratégico. El análisis económico de las organizaciones entiende que los propietarios de las empresas las crean como medio para lograr una meta específica: la maximización de su riqueza. Desde este enfoque se considerara la adopción de comportamientos organizativos y la toma de decisiones empresariales como procesos eminentemente “racionales” (Ortigueira, 2000).

En este sentido las teorías más representativas son la Teoría de la Agencia y la de los Costes de Transacción. Sin embargo, debido a las limitaciones en el alcance explicativo de las mismas surgen modelos alternativos como es el caso de los Modelos Secuencial y Estratégico.

Teoría de la Agencia

Concibe la organización como la suma de acuerdos contractuales. “Se dice que existe una relación de agencia cuando una o más partes propietarias (principales) encomiendan a otras (agente) la realización de una actividad” (Jensen & Meckling, 1976). Desde esta perspectiva, se analizan los problemas derivados de la separación entre la propiedad y gestión de la empresa, así como los procedimientos o mecanismos para solucionarlos y evitar que el agente realice actuaciones oportunistas.

Debido a una gran variedad de factores (como la naturaleza humana, la naturaleza incierta de determinadas tareas, etc.), el comportamiento del agente puede estar orientado a la satisfacción de metas y objetivos particulares distintos a los que se comprometió con el principal.

Por ello el principal adoptará medidas para proteger sus intereses originan los denominados costes de agencia:

- 1) Costes que implicaría diseñar y escribir contratos donde se especifiquen los deberes y obligaciones de los empleados,
- 2) Costes de supervisión (o control) sobre el agente,

- 3) Costes de garantía (a través de la inclusión de cláusulas vinculantes o limitativas en el contrato),

Por último, lo que se denomina como pérdida residual y que no es otra que aquella originada por la pérdida de riqueza o bienestar del principal.

La teoría de la agencia se ha centrado en analizar los distintos mecanismos, externos e internos de los que disponen los accionistas como principales para lograr alinear los intereses de los directivos con los suyos. Posteriormente, también ha ampliado su ámbito de interés a otros tipos de relaciones de agencia del tipo de los Acuerdos de Cooperación o los contratos.

La principal crítica vertida sobre esta perspectiva es el hecho de centrarse en los problemas a los que se enfrenta el propietario cuando el agente realiza comportamientos oportunistas obviando que el propietario, puede guardar información privilegiada, referida a la tecnología de producción de la empresa o competitividad del mercado, en lo cual se diferencia con otros enfoques como el de los Costes de Transacción.

Aunque existen diferencias importantes entre estas dos perspectivas, la principal similitud es que ambas tratan la manera en que los propietarios de una empresa intentan asegurar que bien los empleados, contratistas, proveedores, etc. se comporten de manera que ayuden a lograr el objetivo de máxima eficiencia económica, esto es, conseguir que los costes de agencia o de transacción sean lo más reducidos posibles.

Ambas teorías, además, comparten una serie de principios teóricos: la racionalidad limitada en los procesos de toma de decisiones, el oportunismo, en los aspectos contractuales, y la asimetría de información entre las partes implicadas.

Teoría Económica de los Costes de Transacción (T.C.E.)

Esta teoría concibe a la organización como una serie de transacciones (o intercambios), la realización de estas transacciones conllevaría a una serie de costes, cuanto mayor sean estos costes de transacción, menos eficiente será la transacción y existirá menos riqueza disponible para los propietarios (Coase, 1937).

Esta teoría se centra en la cuestión de cómo maximizar la eficiencia de las transacciones, determinando si estas deberían tener lugar dentro de las organizaciones o fuera de ésta (internalización frente a externalización), presentando dos mecanismos o instituciones extremas para poder realizar una transacción: el mercado y la empresa (Coase, 1937).

Los denominados costes de transacción pueden proceder de:

- 1) El valor de los recursos consumidos en la identificación y contacto de las partes que intervienen en la transacción (costes de información).
- 2) Costes de negociación de la transacción o intercambio que se pretende realizar.

- 3) El valor de los recursos consumidos para asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento (costes de garantía).

El enfoque T.C.E estudia las empresas como actores racionales que equilibran costes y beneficios. Las decisiones que se toman o las alternativas de relación son el resultado de los rasgos específicos de los mercados en los que se desenvuelven las empresas y los costes en los que se incurran, todo lo cual estará determinado por factores tales como los activos específicos de cada una de las partes implicadas, y el oportunismo percibido.

Partiendo de la teoría originaria de Coase, en la cual se describen la existencia de fallos de mercados, que actúan como barreras al libre comercio y pueden inducir a las empresas a sustituir el intercambio en el mercado por la organización interna. La decisión de internalización estará en explotar internamente activos que le son específicos mediante operaciones que se integran organizativamente en un todo más amplio, porque hacerlo así es más rentable que utilizar otras alternativas como la concesión de licencias de explotación o la venta de un activo a las empresas rivales.

Este paradigma se basa en la minimización de los costes de transacción en mercados de productos intermedios los cuales se asumen imperfectos, y busca identificar las condiciones en las que podría ser beneficioso para la empresa elegir internalizarlos administrativamente para evitar o reducir estos costes de transacción del mercado (Rugman, 1982).

En el caso en el que la transacción a través de una organización sea menor que el intercambio en el mercado, la internalización conllevará un incremento en los beneficios empresariales además de un mejor aprovechamiento de las economías de escala y alcance y reducirá los T.C. asociadas con la información, el oportunismo y la incertidumbre (Caves, 1982).

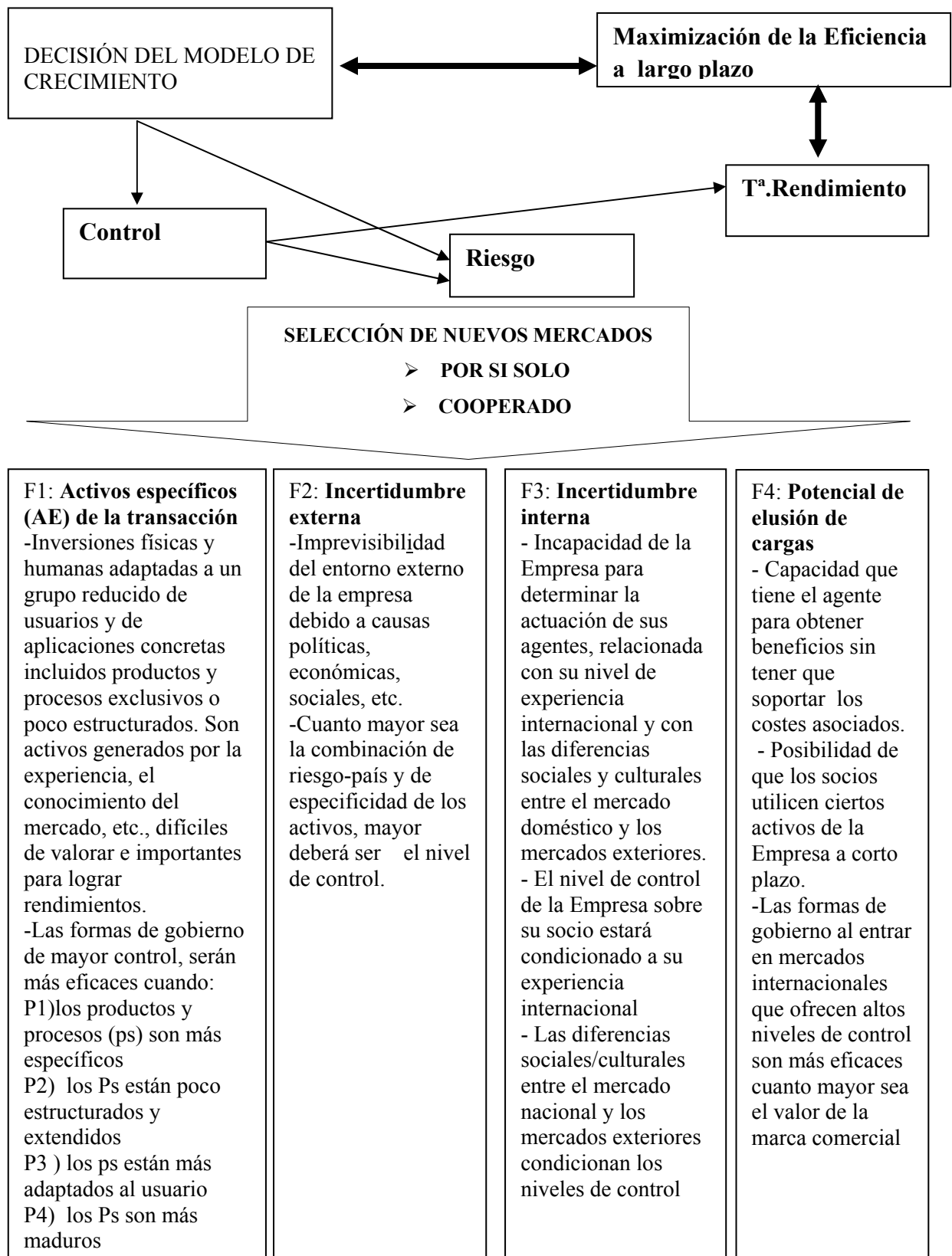
Esta perspectiva ha sido muy empleada en los estudios académicos sobre los procesos de cooperación interorganizacionales para analizar formas intermedias (situadas entre el mercado y la empresa) derivadas del establecimiento de Alianzas Estratégicas (Williamson, 1988, 1991).

El Modelo Genérico (figura 2), basado en la T.C.E., relaciona las decisiones con la maximización de la eficiencia a largo plazo (Ef/lp). Esta Ef/lp se mide a través de la tasa de rendimiento de la inversión ajustada al riesgo.

La finalidad del modelo es ayudar a decidir racionalmente aquella alternativa de acción que suponga una combinación satisfactoria de riesgo y rendimiento. El control es la variable crítica que incide sobre los rendimientos y el riesgo.

Tal como se aprecia el grado de control que debe articular una empresa sobre el proceso de selección de nuevos mercados está en función de cuatro factores. Cada uno de estos factores permite ofrecer diversas sugerencias y propuestas a los responsables de la decisión.

Figura 2. (M-1) Modelo genérico basado en la teoría clásica.
Fuente: Adaptado de Anderson, E. & Gatignon, H., (1986).



La búsqueda de mercados, de recursos o de la eficacia, a nivel local o internacional (decisión de localización), impone la elección entre ceder las ventajas específicas a una entidad exterior (licencia, patente, franquicia, etc.) o bien mantener el control de la producción por parte de la propia empresa (decisión de gobierno).

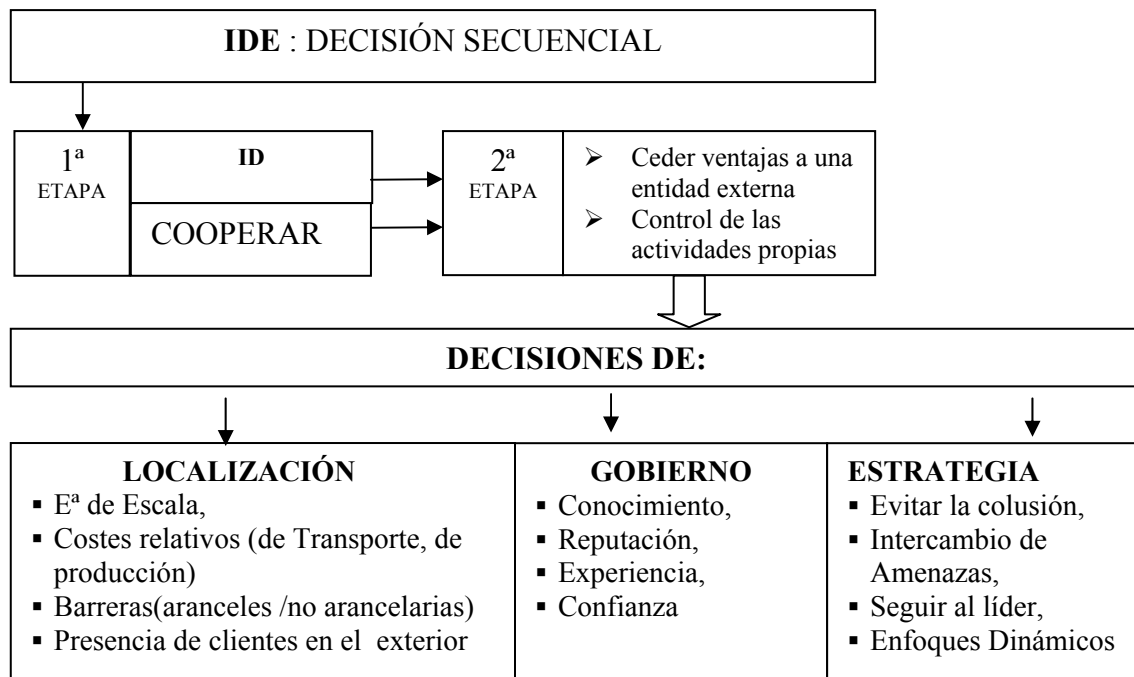
Al asociar las variables localización y gobierno con la variable comportamiento estratégico de las empresas, surge el modelo M-2 (figura 3).

El análisis comparado de los modelos M-1 y M-2 pone de relieve un cambio extraordinariamente significativo en M-2, en cuanto revela el intento de mejorar los niveles de concordancia entre enfoques y teorías distintas, estimulando el nacimiento de aproximaciones interdisciplinarias más abiertas.

La principal crítica vertida sobre esta teoría es la importancia atribuida a la minimización de los costes de transacción, olvidando la posibilidad de emprender conductas de carácter estratégico, porque la eficiencia es el único objetivo posible a alcanzar.

Figura 3. (M-2) Nuevo modelo de la T.C.E.

Fuente: Hennart, J.F. y Park, Y.R. (1994).



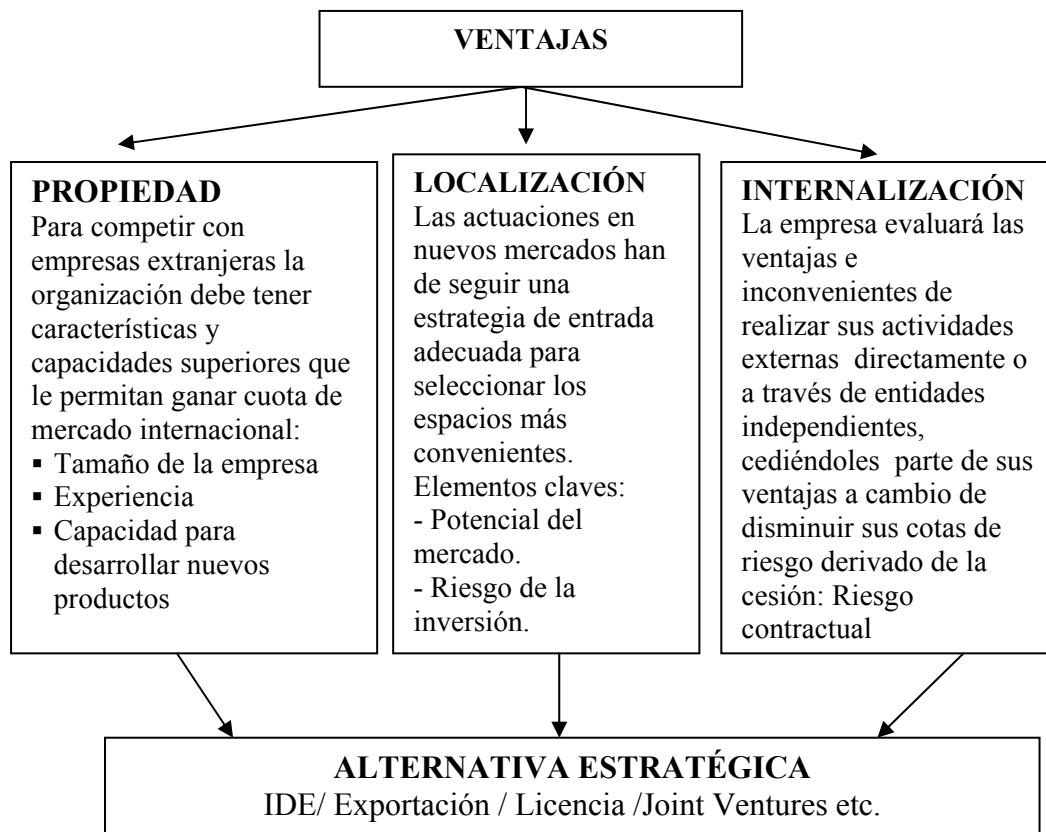
Cooperación e Internacionalización

Una concreción del enfoque basado en la T.C.E se produce en el campo de las inversiones directas en el exterior (IDE) o mediante estrategias cooperativas llevadas a cabo por las empresas. La figura 4 representa el modelo M-3, original de Agarwal/Ramaswami (1992), en el mismo se expresa el proceso de evolución convergente que aumenta con las aportaciones del enfoque ecléctico de Dunning (1971) el cual se apoya en tres dimensiones distintas: la propiedad (P), la localización (L) y la internalización de las actividades de la empresa (I).

El modelo contempla la decisión de negocio en función del ámbito de actividad y el alcance geográfico (exportación, licencias, joint ventures, IDE) asociado a los niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos que implican variables derivadas de P, L e I.

Las críticas vertidas sobre el mismo versan, en cuanto a la ambigüedad y dificultad de separación de su trilogía dimensional (P, L e I).

Figura 4. (M-3): Modelo Clásico de la Teoría Ecléctica de Dunning (1975).



Fuente: Adaptado de Agarwal, S. / Ramaswami, S. N. (1992)

El enfoque secuencial

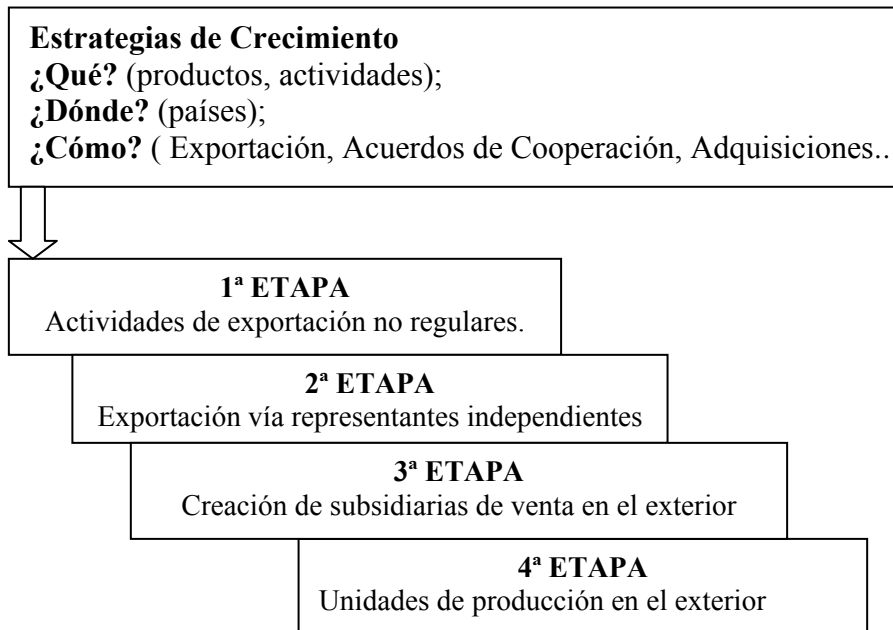
Este enfoque contempla la internacionalización como un proceso secuencial de aprendizaje cuya concreción toma como soporte el Modelo de Innovación y el Modelo de Uppsala. Ambos modelos son coincidentes en diversos aspectos. Es de destacar la visión de la internacionalización como un proceso de cambio en el cual las empresas van incrementando su compromiso con los mercados exteriores a través de fases secuenciales.

Asimismo, la concepción de la empresa como un proceso de aprendizaje en donde las actuaciones externas del pasado van creando un stock de experiencias como factor crítico reductor de incertidumbre y, consecuentemente, del riesgo que siempre entrañan las decisiones de cooperación.

En la figura 5 se detalla el submodelo secuencial operativo, que se apoya en la concepción fundamental de que las empresas comienzan su desarrollo dentro de su propia nación de origen; por tanto va encaminándose al estudio de los procesos de internacionalización en sí mismos y en cómo las empresas se centran en prepararse para hacer frente a los acuerdos contractuales que se plantean fuera de su lugar de origen (Ortigueira, 2000).

El modelo contempla el proceso en cuatro etapas, cuyas diferencias se centran en el grado de compromiso de recursos y el nivel de información obtenido en las etapas.

Figura 5. Submodelo Secuencial Operativo de Uppsala.



La principal diferencia entre las etapas está dada por el compromiso progresivo de recursos y la Información obtenida del exterior. La internacionalización, en una fase posterior, que resulta de toda una serie de decisiones sucesivas que están condicionadas por los recursos y las informaciones disponibles.

El modelo de la figura 6, Original de la Escuela o Universidad de Uppsala (Johanson & Wiedershein-Paul, 1975), hace especial mención a estas dos variables. Entre el compromiso de mercado y el conocimiento del mercado tienen lugar relaciones, en la medida que aumenta el conocimiento que una empresa posee de un mercado, con mayor facilidad se llevará a cabo la evaluación de los recursos disponibles; y, consecuentemente, mayor será el grado de compromiso de la empresa con el mercado (Ortiguiera, 2000).

Figura 6. Submodelo Teórico de Uppsala.



Esta perspectiva está enfocada en el interior de la empresa Multinacional, en cómo se organiza y adopta la estructura más apropiada para garantizar la optimización y control de sus recursos y capacidades.

Otro elemento novedoso de dicho enfoque fue la aportación del concepto de “distancia psicológica” en donde se integran las diferencias culturales, económicas, sociales, etc. entre el mercado nacional y los mercados exteriores. Desde esta perspectiva aborda los problemas de las diferencias o distancias psicológicas planteando que esta estrategia está sujeta al grado de diferencia entre

la propia cultura de origen de la empresa internacionalizada y la cultura del país destino.

Entre los enfoques económicos, ecléctico y secuencial, es fácil advertir diferencias y también semejanzas, esto conduce a que se produzcan solapamientos diversos entre los campos de cobertura de estos enfoques, respecto del sistema que representan, tal como ha puesto de manifiesto Casillas Bueno (2001).

En este sentido y, como habíamos mencionado al inicio del epígrafe, el denominado Enfoque Estratégico aporta otra perspectiva, tomando como referentes los entornos externo e interno de la empresa: análisis estático y dinámico de las fuerzas operantes en estos entornos.

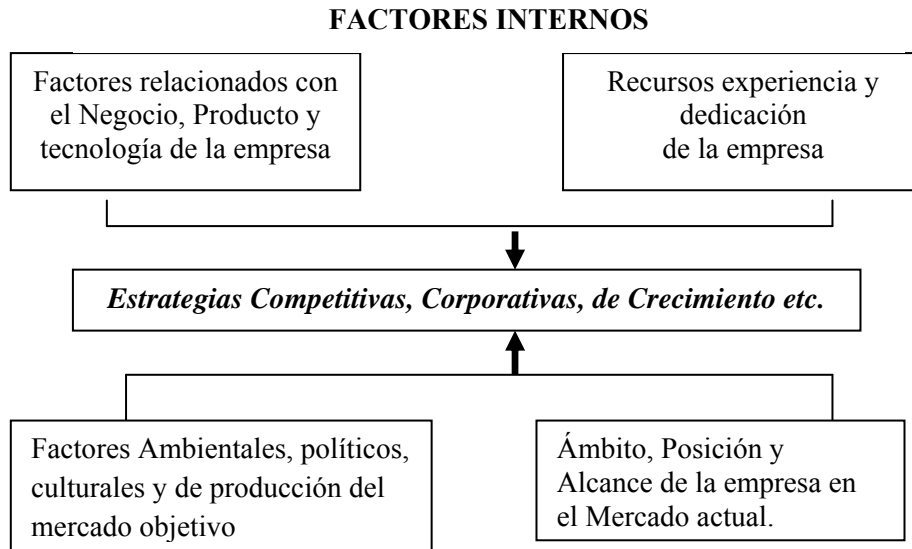
El modelo de la escuela de Minnesota (figura 7), establece escenarios para el entorno externo que contemplan grandes bloques de fuerzas y factores: 1) fuerzas y tendencias económicas, políticas, culturales, sociales y tecnológicas; 2) competidores (fuerzas competitivas) y colaboradores (fuerzas colaboradoras).

De igual modo, se aborda el análisis del entorno interno: 1) ámbito, recursos económicos, humanos, tecnológicos y competencias de la firma; 2) estrategia actual (global, corporativa y/o funcional).

Todo lo cual permite establecer escenarios para el entorno externo en función de cuatro factores claves que determinarán estrategia de Cooperación actual, su desempeño y rendimiento.

Figura 7. Modelo (M-4): “Enfoque Estratégico”.

Fuente: Bryson y Roering, (1988)



1.3 Alianzas Estratégicas como forma de Cooperación Interorganizacional

Las alianzas aparecen como figura intermedia entre el mercado y la empresa jerárquica. Su surgimiento y proliferación a finales del S.XX está ocasionado por factores (Porter, 1990) tales como:

- La búsqueda de factores (recursos naturales, humanos, financieros, y tecnológicos).
- El acceso a mercados (locales, nacionales, regionales e internacionales).
- Las garantías de eficiencia y rentabilidad (derivados de la reducción de riesgos).
- La Puesta en común del *Know How* (conocimientos, habilidades, rutinas y experiencia).
- La Protección ante la competencia (amenazas de nuevos competidores, productos sustitutivos, y barreras de entrada).

Según la definición de Gulati (1995a), las Alianzas Estratégicas son acuerdos voluntarios entre empresas independientes que intercambian o comparten recursos y participan en el desarrollo conjunto de productos, servicios o tecnologías.

Una visión posterior (Dussauge et al., 2004) las define como acuerdos que se llevan a cabo entre dos o más empresas independientes para llevar a cabo un proyecto u operar en un ámbito de negocio específico a través de la coordinación en común de sus recursos y capacidades en lugar de hacerlo operando por sus propios medios o a través de la fusión de sus operaciones.

Doz y Hamel (1998), definen la cartera de alianzas (*Alliance Portfolio*) como el conjunto de alianzas bilaterales mantenidos por una empresa, incluyendo sólo ciertos tipos de alianzas. Por su parte Rowley et al. (2000), conceptualizan el *Alliance Portfolio* como todos los vínculos directos (alianzas egocéntricas) que tiene una empresa focal con la red constituida por los diferentes socios.

El enfoque más común para definir un *Alliance Portfolio* es desde una perspectiva aditiva, eso consiste en ver una cartera de alianzas como la suma de todas las Alianzas Estratégicas (Bae & Gargiulo, 2004). Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, este término se define como: la experiencia acumulada en las alianzas de una empresa focal, tanto acuerdos actuales como experiencias anteriores (Hoang & Rothaermel, 2005).

Las formas en que se manifiesta la cooperación suele ser:

- a) Acuerdos Contractuales a largo plazo, mediante los cuales las partes se comprometen a realizar determinado tipo de acciones de intercambios futuros, sin necesidad de aportar recursos ni de establecer una organización *Ad Hoc*.
- b) Coaliciones: las partes o miembros se comprometen a la realización conjunta de actividades para alcanzar determinados objetivos, para lo cual se comprometen recursos y planean su utilización.

En los Acuerdos Contractuales, la relación es gobernada exclusivamente por un contrato que especifica los derechos y obligaciones de las partes, sin que ello implique la creación de una nueva organización (Reuer & Ariño, 2007).

Las partes reciben los honorarios pactados durante el tiempo establecido en el contrato y una vez concluido el tiempo establecido la relación termina. Según Gómez-Selemeneva et al, (2014), estos acuerdos son:

- Una opción estratégica de ajuste para acceder a las capacidades y conocimientos que la empresa no posee.
- Y un medio para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos de las organizaciones cooperantes.

Atendiendo a la integración de las actividades, las alianzas se pueden diferenciar en:

- a) Verticales: que consisten en cooperación entre proveedores y clientes en actividades integradas en el mismo sistema de negocios.
- b) Horizontales: establecida entre empresas competidoras en la misma industria (productos sustitutivos o similares).

Desde el punto de vista de la competencia las alianzas pueden ser: *defensivas*, si pretenden reducir o frenar el efecto de la competencia u *ofensivas*, si aumentan los costos de entrada de terceras empresas desde una perspectiva de estrategia de internacionalización responde a actitudes ofensivas, para las que prima el sentido de la expansión por encima del de la supervivencia.

Existen múltiples ejemplos de empresas turísticas, biotecnológicas, automovilísticas, y, además, en diversos sectores que se han internacionalizado, a partir de la década de los noventa siguiendo estrategias defensivas a través de la cooperación con otras empresas Multinacionales (Gómez-Selemeneva et al, 2014).

Las modalidades de alianza más frecuentes según Durán (1999) son: la Empresa Conjunta, los contratos de gestión cooperada y las licencias (del tipo de las Franquicias). Una Empresa Conjunta es una organización independiente creada mediante aportaciones financieras y no financieras de las partes que se vinculan y que precisamente desarrolla una o varias de las actividades en las que estas se encuentran especializadas o que resultan estratégicamente de interés(Durán, 1999).

En tanto los contratos representan un acuerdo por medio del cual el control operacional de la empresa, o de una fase de ésta, es concedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de una contraprestación de naturaleza económica (Ramón, 2001).

Se entiende por licencia de Franquicia una relación contractual donde el franquiciador aporta la tecnología, y el permiso para el uso de una marca, a cambio de una compensación económica en forma de honorarios que paga el franquiciado (Ramón, 2001).

Existen franquicias maestras que abarcan más de un establecimiento en un área determinada. En función del ámbito de actividad, pueden ser: de distribución, de producto o de servicio, etc. Esta alternativa estratégica le permite al franquiciador un rápido crecimiento, expandir su marca con bajo coste, bajo riesgo financiero, y bajo compromiso a la vez que recibe remuneración económica a través de los honorarios (Ramón, 2001).

Otra Clasificación de las Alianzas Estratégicas suele ser por su grado de internacionalización según dos dimensiones clave: el ámbito geográfico de las actividades de la alianza y el tipo de socio (García-Canal y Valdés, 1998).

Existen alianzas internacionales (o globales) con actividades internacionales las cuales se realizan con países geográfica o culturalmente próximos y se materializa en mayor medida con Acuerdos Contractuales y participaciones minoritarias y en general tienen como finalidad la apertura recíproca de sus mercados. Por otro lado, están las alianzas locales, las cuales realizan sus actividades en un único país en el cual, por lo general, se crean empresas conjuntas de producción y distribución con socios locales.

En relación con esto han surgido aportaciones como las de Reuer y Ragozzino (2006) quienes definen todas las Empresas Conjuntas internacionales de la empresa focal, como el *Alliance Portfolio*, de la firma, definición que excluye las alianzas domésticas (o locales), así como alianzas de otro tipo tales como los acuerdos.

Como se había explicado anteriormente, la Alianza también pueden pertenecer o constituir parte de una Red (*Alliance Network*) según Gulati (1995^a y 1998): Es la constelación de empresas entre las que no existe una relación de subordinación, pero que entre ellas mantienen diversos vínculos cooperativos, estratégicamente comunes, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas. Estas pueden estar dentro de un mismo sector de actividad o de negocio.

Lorenzoni y Baden-Fuller (1995) utilizan un término similar, es decir, *Alliance Network*, para referirse a una red de alianzas con la orientación estratégica de la organización central (empresa focal o firma). En tanto Doz y Hamel (1998) proponen el término *Alliance Web* como "un conjunto de alianzas que son más interdependientes que una cartera de alianzas pero menos uniforme que la red".

Autores como Ahuja (2000a), examinan el fenómeno de las *Alliance Network*, no desde un punto de vista de la empresa focal, sino a nivel de análisis de la industria. Es así que podemos hablar teóricamente de empresas *multibusiness*, (Martin & Eisenhardt, 2010) al tener dentro de una Red, carteras de alianzas con diferentes ámbito de actividad o negocio.

Una de las más recientes y completas definiciones es la de Wasmer (2010), quien incluye en el *Alliance Portfolio* las alianzas de todo tipo pasadas y en funcionamiento de la empresa focal. Esta definición no comprende el fenómeno de las alianzas entre múltiples empresas, como las *Alliance Networks* porque según su percepción están en un nivel de análisis diferente que sería a nivel de industria o sector.

En este punto es importante destacar que la distinción entre los términos de *Alliance Network* y *Portfolio* no está aún bien definidos en los estudios existentes e incluso puede llegar a quedar confuso al emplearlos indistintamente para referirse al conjunto de relaciones y acuerdos de cooperación de una organización (Wasmer, 2010).

1.3.1 Atributos o características principales

Las razones que recoge la literatura para el establecimiento de una alianza se pueden resumir en:

- Búsqueda de tecnologías complementarias.
- Puesta en común de las competencias dinámicas.
- Acceso a otros mercados.
- Acceso a recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- Reducción del riesgo de riesgos (competitivos, de mercado, financiero etc.)

“La selección del socio es importante, ya que acceder a sus capacidades y la posibilidad de aprendizaje de nuevas habilidades son dos razones frecuente para la creación o entrada en una alianza” (Doz & Hamel, 1998). Con lo cual el tipo de socio, el número de socios, y otras características, serán atributos distintivos de la Alianza Estratégica.

La perspectiva del aprendizaje organizacional, aplicada al estudio del *Alliance Portfolio* se emplea en investigaciones cuyos objetivos son evaluar el desempeño de las alianzas en términos de duración de los acuerdos, conocimiento de los socios y la creación de capacidades tecnológicas (Simonin, 1997).

Además un gran número de estudios han demostrado las implicaciones en el rendimiento de la evolución entre las relaciones de confianza y la fortaleza de los lazos que se establecen entre una firma y sus socios (Granovetter, 1985; Podolny, 1994; Uzzi, 1996).

Otro atributo estratégico vendrá dado por la diversidad funcional y de actividades de la alianza, lo cual estará muy ligado a su naturaleza y objetivos (*Alliance scope*).

Las partes Implicadas en la Alianza

Gulati (1995) es el primer autor que encuentra una influencia negativa y significativa de este factor sobre la probabilidad de crear *Alianzas*. En su trabajo se argumenta que la confianza generada con las relaciones previas reduce el riesgo de comportamiento oportunista haciendo menos necesarios los mecanismos de coordinación y control. Bajo esta perspectiva se argumenta que la formación de Empresas Conjuntas no será necesaria cuando la alianza esté insertada en una red de relaciones (*Alliance Network*) entre las empresas participantes (Burt, 1982; Granovetter, 1985).

Un número de socios elevado también agudiza el problema de coordinación: los intereses a armonizar son mayores (Stigler, 1974; Grandori, 1987; Salas, 1989) existiendo variables contingentes que moderan estos resultados como son el conocimiento, la experiencia del socio y su participación en otros procesos de cooperación. Añadir que, esto además se vuelve más complejo si se le suman variables relacionadas con los procesos de internacionalización y las diferencias culturales, organizacionales etc entre socios (Hofstede, 1991). Aunque algunas empresas tienden a preferir en su mayoría a socios relativamente similares en cuanto a nacionalidad o país, otras empresas buscan socios foráneos por las

múltiples ventajas de las estrategias de expansión internacional(Contractor, 1991; Kogut, 1991).

Repetir experiencias en la formación de alianzas con socios ya conocidos y una estructura específica probada puede ayudar a la empresa a mejorar su desempeño mediante la acumulación e institucionalización del conocimiento y las habilidades siempre que se emplee la forma de gobierno más apropiada para cada una de las situaciones en particular, es difícil generalizar un modelo al respecto(Sampson, 2005).

Ámbito de Negocio o Actividad

Atendiendo a su naturaleza las Alianzas Estratégicas, se materializan en dos tipos de acuerdos: verticales y horizontales. En las alianzas verticales los socios mantienen una relación unilateral para la realización de las actividades objeto del acuerdo, en tanto en las horizontales todos los socios están directamente implicados en la realización de las actividades objeto del acuerdo, poniendo en común parte de sus activos. (Osborn & Baughn, 1990). En los intercambios en los que uno de los participantes invierte en activos específicos, éste corre el riesgo de ser expropiación (Williamson, 1991). En todas las relaciones horizontales este riesgo es menor, pues todos los socios invierten en tales activos específicos.

El ámbito de negocio o actividad de una alianza, al igual que el de una empresa, incluyen diferentes intereses de las partes implicadas, pero para cumplir un objetivo específico que puede ser de marketing, servicios, fabricación y distribución, también para ampliar su alcance en el mercado, como ya se ha

mencionado anteriormente. Pero lo más importante es la creación de valor para las partes (Silverman & Baum, 2002).

El número de áreas funcionales cubiertas por la Alianza es uno de los factores que agravan los problemas de coordinación: cuanto mayor sea su número, mayor será la dificultad para redactar un acuerdo contractual satisfactorio, en estos casos una mayor diversificación conlleva forma de gobierno más estricta. También influye el hecho de que cuanto mayor sean las inter-dependencias entre las actividades que se realizan y otras transacciones, mayores serán los problemas de coordinación Reuer et al. (2008).

Localización Geográfica de las alianzas

Desde la década de los sesenta se ha venido desarrollando una amplia literatura sobre el estudio de las estrategias de crecimiento unidas a la diversificación de las actividades de las empresas. Muchos autores hacen referencia a los fallos de mercado como impulsores de la expansión internacional debido a los costes de aprendizaje y establecimiento que la extensión de las operaciones de la empresa en mercados extranjeros lleva consigo. En especial, durante las últimas décadas, la teoría de la internalización ha constituido una herramienta analítica potente para mejorar la comprensión de las actividades de inversión internacional de las multinacionales (Buckley y Casson, 1998).

En este sentido el proceso consiste en crear un mercado propio en el seno de la empresa para evitar las imperfecciones del mercado. Este enfoque ofrece una explicación de porqué las empresas deciden explotar sus ventajas de propiedad

mediante inversión directa en el exterior en lugar de optar por la venta directa de una licencia a una empresa extranjera. En tanto no ha sido capaz de explicar el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional. Desde el momento en el que cada alternativa posible posee diferentes ventajas y desventajas que relacionan la jerarquía interna y el mercado externo, el propietario de los activos ha de decidir la mejor alternativa para el uso y la naturaleza de sus ventajas.

Casson (1985), sugiere que dadas las posibles alternativas de entrada a un mercado foráneo, la elección entre participación accionarial o no depende de dos factores: el nivel de riesgo entre las partes implicadas como reflejo en la estructura de propiedad, y la ubicación de las responsabilidades de gestión como reflejo en la estructura de control. En tanto Perlmutter y Heenan (1986) argumentan que la mejor opción para competir a escala global es la realización de diversos acuerdos de cooperación con una orientación a medio y largo plazo que permitan a las distintas empresas participantes acceder y coordinar sus actuaciones en mercados internacionales.

Todo lo cual induce a pensar que las Alianzas Estratégicas son una forma apropiada de organización a escala global y los procesos de expansión internacional al interrelacionar las diversas economías, e integrar la actuación en los diferentes mercados con múltiples alianzas (Gomes-Caseres, 1989).

La razón necesaria para que una empresa pueda internacionalizarse es que posea ventajas competitivas específicas en propiedad (Durán, 1999). Estas ventajas son

las que se derivan de su capacidad para producir y vender bienes y servicios a escala internacional más baratos, de mejor calidad que la competencia o totalmente nuevos. La razón suficiente puede estar en decisiones estratégicas o intenciones personales de los decisores, respondiendo por lo general a expectativas de supervivencia y expansión, es decir de mantenimiento y mejora de ventajas competitiva.

En el estudio de los procesos de internacionalización se emplean las alianzas cuando existe cierto desconocimiento del mercado (Hamel et al., 1989; Hennart, 1991) o por factores políticos. En el primero de los casos, los recursos específicos de la empresa son insuficientes para explotar ese mercado, debiendo complementarlos con los de otro socio mientras que el segundo factor obliga a optar por la alianza con socios locales para la entrada en el país (García-Canal, 1996).

Coviello y MCAuley (1992) estudian la internacionalización en el contexto de intercambio dentro de estas redes y encuentran que la entrada en un mercado foráneo es un proceso gradual que resulta de la interacción, desarrollo y mantenimiento de los vínculos en su interior y a través del tiempo, donde la relación se convierte en el puente para el mercado foráneo que provee a la empresa la oportunidad y la motivación para internacionalizarse.

1.4 Antecedentes y resultados en las investigaciones sobre las Alianzas Estratégicas.

En la siguiente tabla 1, se presenta una síntesis de los estudios más relevantes y que han marcado pautas en el establecimiento del marco teórico sobre el estudio de las Alianzas Estratégicas, en función de la cuestión de investigación o la principal aportación obtenida con los resultados.

Tabla 1. Estado de la Cuestión de las Investigaciones sobre Alianzas Estratégicas.

Autor	Teoría o Enfoque	PRINCIPAL CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN
Gomes-Casseres (1990)	<i>Costes de Transacción (T.C.E.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El poder del trato relativo de empresa y gobierno afecta la estructura de propiedad. ➤ La Empresa Conjunta se prefiere cuando los costes de transacción son altos
Hennart (1991)	<i>T.C.E.</i>	Las variables de los T.C.E., determinan las opciones de propiedad y estructura Jerárquicas implantadas por las empresas japonesas con éxito.
Agarwal (1994)	<i>Ecléctico y Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las firmas con experiencia poseen una gran tendencia a entrar en mercados extranjeros; ➤ Se espera que la probabilidad de escoger <i>Joint Ventures (J.V.)</i> esté condicionada por los recursos específicos de la firma así como por las características del país.
Erramilli (1996)	<i>Uppsala y Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe relación <i>U-shaped</i> entre experiencia internacional y propensión a la <i>J.V.</i> ➤ Hay diferencias significativas en las preferencias de la propiedad entre varias nacionalidades.
Aulakh and Kotabe (1997)	<i>Teoría de la Agencia y T.C.E.</i>	Las transacciones : especificidad del recurso, riesgo país, capacidad organizacional (experiencia internacional) y factores estratégicos determinan la alternativa de cooperación.
Erramilli et al. (1997)	<i>Dependencia de Recursos y Poder. T.C.E.</i>	Las empresas de servicio generalmente tienden a favorecer más los modos compartidos de control cuando la especificidad del recurso es baja, probando la influencia de ventajas específicas de la empresa sobre los niveles de propiedad.
Contractor and Kundu (1998)	<i>Enfoque económico y Ecléctico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La opción de propiedad está determinada por variables específicas del ámbito de producto de la firma y la localización geográfica. ➤ Un conjunto de factores incluyendo en ellos la experiencia nacional e internacional de los socios influye sobre la propensión de las firmas hacia relaciones de mercado.
Dyer and Singh (1998)	<i>Relational Capital view</i>	Las Capacidades Generadas con la alianzas son el resultado de la combinación de los vínculos de aprendizaje y transferencia de conocimientos establecidos con los socios y los recursos complementarios aportados.
Gulati (1999)	<i>Teoría de redes, RBV</i>	Las habilidades en gestión, y capacidades creadas con la experiencia en alianzas incrementa las posibilidades de crear nuevas alianzas futuras.

Autor	Teoría/Enfoque	Cuestión de investigación/Argumento
<i>Anand and Khanna (2000)</i>	<i>T.C.E., Perspectiva del Aprendizaje ,RBV</i>	Se contrasta la Hipótesis de que existen diferencias significativas en la creación de valor en las aliazas (medido a través del ROA, del año posterior al anuncio) en función a las capacidades y experiencia en alianzas de las firmas.
<i>Taylor (2000)</i>	<i>BRV y Agencia</i>	Cuando los recursos codificados son reconocidos como proveedores de ventajas, se considera viable modelos de elección no equitativas, donde los recursos del propietario pueden ser protegidos.
<i>Brouthers and Brouthers (2001)</i>	<i>Enfoque económico y Hoffstede</i>	La distancia cultural está relacionada con la opción de <i>J. V.</i> , dependiendo del nivel de riesgo de la inversión.
<i>Brouthers (2002)</i>	<i>T.C.E</i>	Probando el valor de la <i>T.C.E.</i> en la opción de propiedad; empresas cuya decisión está basada en la economía de los costos de transacción consiguen mejores rendimientos.
<i>Chen and Hennart (2002)</i>	<i>Uppsala y Estratégico</i>	Las empresas que se enfrentan a altas barreras de entrada tiene una mayor probabilidad de escoger <i>J.V.</i> , mientras que aquellas que poseen fuertes capacidades competitivas es más probable que escojan subsidiarias.
<i>Herrmann and Datta (2002)</i>	<i>T.C.E.</i>	Testeando la relación entre las características de los Consejos de Administración asociadas a la propiedad total, con los factores de la <i>T.C.E.</i> como variables de control.
<i>Lu (2002)</i>	<i>Teoría Institucional y Agencia.</i>	Mediante el isomorfismo institucional se sustenta la opción de propiedad; la experiencia internacional modera las influencias institucionales.
<i>Dev et al. (2002)</i>	<i>Secuencial y Estratégico</i>	La experiencia internacional en la organización del negocio determina los modelos de elección de socios.
<i>Pine and Qi (2004)</i>	<i>Estratégico</i>	La Sensibilidad a diferencias sociales y culturales favorece la selección de las <i>non-equity Alliance</i>
<i>Altinay (2005)</i>	<i>T.C.E.</i>	El desarrollo administrativo determina el modelo de elección: <ul style="list-style-type: none"> ➤ En países desarrollados se prefieren Acuerdos Contractuales. ➤ En países menos desarrollados, donde riesgo político y económico se percibe alto se favorece la selección de las <i>non-equity Alliance</i>
<i>Chen and Dimou (2005)</i>	<i>T.C.E. y Estratégico.</i>	Firmas con limitada experiencia internacional encuentran limitaciones en la selección de los socios por lo que deben optar por modelos de elección controlados jerárquicamente
<i>Johnson and Vanetti (2005)</i>	<i>Agencia y T.C.E.</i>	Donde se perciben altos niveles de riesgos político y de país, es favorable la elección de modelos con los más bajos niveles de compromiso de recursos
<i>Sampson (2005)</i>	<i>Dinamic capabilities view</i>	La experiencia en alianza tiene mayor impacto(positivo) en el <i>performance</i> cuando las alianzas se caracterizan por una mayor complejidad e incertidumbre
<i>Heimeriks and Duysters (2007)</i>	<i>RBV, Enfoques económicos y Secuencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las Capacidades de Gestión de alianzas están relacionadas positivamente con el <i>performance</i>(medido a través de la valoración perceptual de los gerentes). ➤ “<i>The Alliance Manager, Alliance Department, and Vice-president of Alliance</i>” media en la relación entre experiencia del socio y el <i>performance</i>

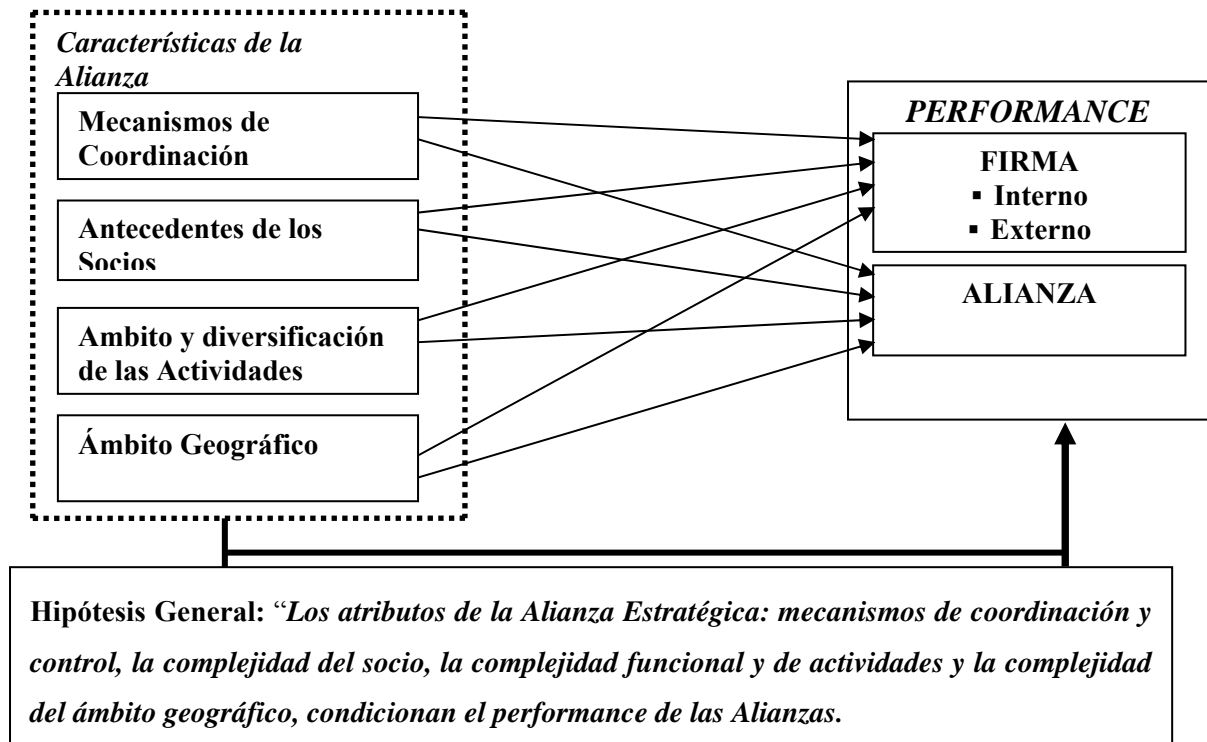
Autor	Teoría/Enfoque	Cuestión de investigación/Argumento
Kale and Singh (2009)	<i>Dinamic capabilities view</i>	Las empresas con Mecanismos Institucionales y de Coordinación (<i>Dedicated Alliance Function, Review Committe</i>), pueden incrementar el éxito de la alianza global a través de la experiencia y el establecimiento de procesos de aprendizaje de la alianza
Ren, et al. (2009)	<i>Dependencia de Recursos y Poder.</i>	Existen un conjunto de Factores internos tales como la estructura y gestión y externos tales como los socios y la localización que determinan el <i>performance</i> de las J.V.
Wassmer (2010)	<i>Perspectiva del Conocimiento, T.C.E.</i>	Los Mecanismos Estructurales de Coordinación tales como el <i>Alliance Function</i> conducen a un mejor <i>performance</i> de la alianza y la creación de capacidades dinámicas como una ventaja competitiva
Duysters et al. (2012)	<i>Teoría del aprendizaje organizacional</i>	El <i>Alliance Management Capabilities</i> modera positivamente la relación entre el grado de diversificación del Alliance portfolio y el <i>performance</i> de la alianza.
Christoffersen (2013)	<i>Agency, T.C.E., Hofftede Cultural Dimensions</i>	Existencia de diferentes medidas de <i>performance</i> de las alianzas. La ambigüedad Causal como variable mediadora en el <i>performance</i> de las alianzas. El conocimiento previo de los socios impacta positivamente el <i>performance</i> .
García-Canal et al, 2014	<i>T.C.E. , Redes, Diseño Organizac.</i>	La existencia de relaciones previas determina la forma Contractual La Competencia directa entre los socios tiene un efecto negativo en la propensión de crear J.V. En las <i>R&D Alliances</i> , se incrementan los riesgos de oportunismo.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

1.4.1 Conformación de un modelo teórico para profundizar en su estudio.

Una vez realizada la Síntesis de las principales perspectivas y teorías para el estudio del fenómeno así como el estado de la cuestión se procede al diseño del Modelo Conceptual (figura 8) y las principales proposiciones teóricas de la investigación (Tabla 2). Este estará compuesto por las variables: *Los mecanismos de coordinación y control* instaurados (MCC), los antecedentes *del socio* (SOC); *el ámbito funcional* de actividades de la alianza y *su portfolio* (ACT); así como el *ámbito geográfico* (LOC). *El performance* (PERF) constituye la variable dependiente.

Figura 8. Modelo Teórico Conceptual.



En algunos casos, y debido a la carencia de una dimensión única en la literatura revisada, se ha aportado la creación de un nuevo constructo para las restantes variables objeto de estudio es por ello que se presenta una distinción entre las medidas del *performance*: objetivas internas y externas (REN) y las subjetivas o perceptuales (SAT), todo lo cual se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Variables de investigación y sus dimensiones.

VARIABLES	Dimensiones	Proposición
Mecanismos de coordinación	<p>1) Propiedad o Gobierno: Jerárquicas o de Mercado (Equity Alliance / non equity Alliance (Osborn & Baum; Park & Kim, 1997; Oxley & Sampson, 2004))</p> <p>2) Forma Contractual: Empresa Conjunta / Acuerdo contractual (Saxton, 1997; Gulati & Westphal, 1998; Reuer & Ariño, 2000; García-Canal et al, 2008).</p> <p>3) Aéreas funcionales o mecanismos institucionales (Alliance Function): Departamento de alianza, Gerente o director de alianza (Parke, 1996; Reuer et al., 2002; Zollo et al., 2002; Kale & Singh, 2000; Dyer, 2003)</p>	P1. “La existencia de mecanismos de coordinación jerárquicos o Institucionales impacta positivamente el performance en las alianzas”
Las partes Implicadas	<p>4) Los socios (partners): Antecedentes, relaciones previas, participación en alianzas pasadas y actuales (Gulati, 1995; Saxton, 1997; Reuer & Ariño, 2002; Goerzen, 2007; Wassmer & Dussauge, 2011).</p> <p>5) Experiencia: competitividad del socio en el ámbito de negocio, experiencias en cooperación (Simonin, 1997; Heimeriks & Duysters, 2007; Lavie & Miller, 2008; Sarkar et al., 2010; Fang, 2011).</p>	P2. “Los antecedentes y experiencias previas de los socios condicionan el performance de las alianzas”.
Ámbito Funcional y de actividades objeto de la Cooperación	<p>6) Alcance y objetivos de la Alianza (Luo, 1998, 1999; George et al. 2001; Reuer et al, 2002; Dussauge et al, 2004; C-W. Lee; 2007; X Jiang & Li, 2008)</p> <p>7) Integración / externalización de actividades (Reuer & Ariño, 2002; Bae & Gargiulo, 2004; Oxley & Sampson, 2004; Lavie et al, 2011).</p> <p>8) Grado de Diversificación del Portfolio (Gulati & Westphal, 1998 ; Duysters & Lokshin, 2011 ; Duysters et al, 2012; Mouri et al., 2012 ; Wuys & Dutta., 2012)</p>	P3. “La complejidad funcional y de actividades de la alianza condiciona el performance de esta”.
Ámbito Geográfico	<p>9) Localización de la alianza y de sus actividades (Saxton, 1997; Terjensen et al, 2011 ; Park & Kim, 1997; Lavie & Miller, 2008; Zhang et al., 2010; Roy, 2011)</p> <p>10) Nacionalidad de los socios, distancia cultural (Gulati, 1998 ; Luo, 1998, 1999; García-Canal, 1996; Oxley & Sampson, 2004; García-Canal et al, 2008)</p>	P4. “El alcance del Ámbito Geográfico de la Alianza condiciona el performance de esta.
Performance	<p>11) Rendimiento de las firmas Implicadas : Interno y externo</p> <p>12) Eficacia/Desempeño de la Alianza: Indicadores subjetivos y perceptuales. (Gulati, 1995a; 1998, Ariño, 2001, Ariño et al 2003; Heimeriks et al. ,2007; Lavie & Miller, 2008; Reuer & Tong, 2010; Lavie et al, 2011; Duysters & Lokshin, 2011 ; Wuys & Dutta., 2012; 2014).</p>	<u>Variable dependiente</u>

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

A pesar de que el marco teórico-conceptual, por lo general coincide en mucho de los estudios, la definición de las variables y su homogeneidad varía, incluso en artículos de un mismo autor, por lo que no se observa concordancia en cuanto a los resultados y en ocasiones las conclusiones son contradictorias. Por ello la temática continúa suscitando gran interés por su vigencia y validez pero también, debido a la existencia de variables susceptibles a profundizar en su estudio, lo cual ha motivado la presente investigación.

Los modelos y perspectivas para entender las relaciones interorganizacionales se fundamentan, por lo general en la perspectiva de los Recursos y Capacidades, de ahí que los enfoques naturales, la dependencia de Recursos y de Redes, constituyan una base teórica necesaria. Ésta se complementa con el enfoque Económico, Secuencial y Estratégico, cuyos modelos y teorías, añaden aspectos relevantes a tener en cuenta en las decisiones de Cooperación, sus alternativas y alcance geográfico, así como los mecanismos de coordinación y control necesarios para alcanzar los resultados esperados firmas implicadas.

La teoría de agencia se ha centrado en analizar los distintos mecanismos de control para alinear los intereses de accionistas y directivos, pero ha tenido una gran aplicación a otros tipos de relaciones de agencia del tipo de los Acuerdos de cooperación. De otro lado la teoría de costes de transacción intenta determinar los límites eficientes de la empresa. Desde esta perspectiva, el problema de la asimetría informativa es, en parte, lo que motiva las decisiones claves sobre si

ciertas tareas (transacciones) deben realizarse dentro de los límites organizativos (internalizadas) o fuera de los mismos mediante Acuerdos Contractuales.

Una concreción del enfoque basado en la T.C.E. se produce en el campo de las IDE o mediante Estrategias Cooperativas llevadas a cabo por las empresas. El enfoque ecléctico contempla la decisión de negocio (exportación, licencias, joint ventures, IDE) en función del ámbito de actividad y el alcance geográfico asociado a los niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos que implican variables derivadas de la Propiedad, la Localización y el grado de internalización de las actividades de la empresa.

El Modelo de Innovación y el Modelo de Uppsala aportan la visión de los procesos de cooperación desde la perspectiva de la internacionalización, la cual genera cambios estructurales en las empresas a través de los cuales se va incrementando su compromiso con los mercados exteriores, y en cómo las empresas se centran en prepararse para hacer frente a los acuerdos todo esto en fases secuenciales.

Si examinamos el abanico de modelos presentados (M1, 2, 3 y M4) encontraremos una cierta multifuncionalidad en casi todos ellos así como se hace notar una polarización hacia la función normativa decisional. De otra parte, el enfoque estratégico aporta otra perspectiva para la orientación de los procesos de cooperación interorganizacionales más dinámico y en estrecha relación con el entorno y las capacidades dinámicas de la empresa.

Mientras que las teorías económicas asumen esta decisión estratégica por los elementos de la racionalidad, desde una perspectiva de Redes las decisiones de Internacionalización se fundamentan en pautas de comportamiento influenciadas por los diferentes miembros de la red. Las corrientes de investigación más recientes incluyen en sus estudios nuevos términos tales como el de *Alliance Portfolio*, la suma de todas las Alianzas Estratégicas de una empresa, pasadas y presentes en funcionamiento.

Las alianzas pueden tener diferentes modalidades, formas contractuales o de Gobierno asociadas a la estructura institucionalizada en la misma. La complejidad del socio, del ámbito de negocio o actividad y la localización geográfica de la alianza o de sus actividades, son los atributos o características de las alianzas que cobran gran relevancia dentro de su estudio por lo que han sido incluidas en el Modelo Teórico expuesto en el epígrafe 3.4.

Los mecanismos de coordinación y control que se instauren incluyen elementos estructurales e institucionales para optimizar este impacto y además evitar riesgos contractuales. Toda vez que las investigaciones anteriores han demostrado las implicaciones en el rendimiento de la evolución entre las relaciones de confianza y compromiso que se establecen las partes implicadas en las alianzas.

De ahí que el principal reto sea que cada cooperante cree suficientes habilidades de forma conjunta para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores ajenos a la alianza, a la vez que se elimine el oportunismo y la asimetría de información.

CAPÍTULO 2. “MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y GOBIERNO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS”

2.1 Introducción y objetivos del capítulo

El diseño de las estructuras de las alianzas ocupa el centro de muchas investigaciones, especialmente lo referido a la forma contractual, centrándose en variables de diseño organizativo y gobierno además de profundizar en otros atributos transaccionales tales como la localización, la diversidad funcional o de actividades etc. (Parkhe, 1993), la elección y el establecimiento de vínculos de confianza y compromiso con el *socio* (Gulati, 1995a) y la localización geográfica de la empresa y de las actividades de esta (Dunning, 1999).

Por ello el objetivo del presente capítulo es explorar los tipos de mecanismos de coordinación y control que se instauran en las alianzas y teniendo en cuenta en los atributos de las mismas: complejidad del socio, la diversidad funcional y de actividades y el ámbito geográfico identificar el tipo de relación que se establece entre estos y el *performance*.

Para dar cumplimiento a este objetivo se propone y desarrolla una metodología que va mucho más allá de la revisión bibliográfica tradicional o narrativa con la sistémica para aplicar un Meta-análisis cuantitativo, aplicado a una muestra de 101 artículos empíricos publicados entre el 1995 y el 2004, la cual proveerá un modelo contrastado que profundizan en el estudio del rendimiento y/o desempeño de las alianzas, y además, permitirá confirmar las relaciones directas y no lineales que se puedan establecer entre las variables objeto de estudio, como se propuso en el Modelo de Investigación Conceptual del Capítulo 1.

2.2 Estructura y Gobierno de las Alianzas Estratégicas.

La taxonomía predominante usada en las investigaciones empíricas sobre alianzas se desagrega en dos estructuras organizativas diferentes cuyos mecanismos de coordinación cumplen también objetivos diferentes (Osborn & Baughn, 1990): las relaciones más jerárquicas, del tipo de las *Joint Ventures* y las relaciones de mercado tales como los Acuerdos Contractuales. Estas últimas se refiere a las *non equity*; mientras en la otra categoría están las *equity alliance* que implican una mayor jerarquía debido a la propiedad y el control compartido por los socios y la participación de capital de ambos (Oxley & Sampson, 2004).

La alternativa de la *Joint Venture*, lleva consigo una mayor complejidad en el diseño organizativo con la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia al objeto de realizar las actividades o un intercambio accionarial (*majority equity share, equity share, minority equity share*) en la misma se instaura una jerarquía administrativa, controlada por los socios, encargada de la coordinación de las actividades (Osborn & Baughn, 1990).

Los mecanismos formales de gobierno varían en gran medida dentro de las distintas formas de alianzas. De acuerdo a la estructura de gobierno de las alianzas, las *equity alliance* se emplean más que las *non-equity* cuando las empresas hacen transacciones específicas o inversiones para la alianza (Reuer y Ariño, 2000). Una alianza es *non equity* cuando el grado de control atribuido a la equitativa puede ser sustituido por un contrato estipulado entre las partes.

Según Reuer et al. (2002), “Las alianzas con participación de capital pueden llegar a ser mucho más intensas en su gobierno que las *non equity*”, si bien es cierto que algunos tipos de *equity alliance* ofrecen un alto grado de control a los socios, en cambio en las de participación de capital se aprecian, en ocasiones, bajos niveles de control.

Mecanismos de coordinación y estructura organizacional

Autores como Mintzberg (1979, 1991) y Mintzberg y Brian (1993), han argumentado la importancia para las organizaciones del diseño de estructuras eficientes. La división del trabajo hace necesaria la existencia de determinadas formas de coordinación entre otras razones porque:

- Las personas que integran la organización requieren una estructura organizativa que garantice la coordinación y control de las actividades así como que facilite el trabajo en grupo.
- La división del trabajo, es elemento imprescindible para la asignación de tareas y roles en la organización así como la especialización en el trabajo.

Al respecto Mintzberg (1979) nombró algunos mecanismos de coordinación entre los que se encuentran la adaptación mutua y la supervisión directa. La adaptación mutua suele utilizarse en las organizaciones más sencillas y, paradójicamente, en las situaciones más complejas, que sólo podrían resolverse a base de acuerdos mutuos.

Cuando el trabajo tiene un alto grado de interdependencia, la eficacia está vinculada al grado de cooperación y esfuerzo de las partes implicadas. Esto debe

suponer que los integrantes asumen unos objetivos que son comunes y hacen todo lo posible por alcanzarlos, lo que a su vez implica comunicación y acuerdo entre ellos.

En el caso de las Alianzas Estratégicas este mecanismo es el más empleado, especialmente en lo referente a la coordinación de múltiples alianzas: *Alliance Portfolio o Alliance Network* (Dyer et al., 1993; Parkhe, 1996; Gulati, 1998). El éxito de una organización que se apoya en este mecanismo depende, sobre todo, de la habilidad del personal implicado para adaptarse entre sí pues el control del trabajo corre a cargo de quienes lo realizan.

En el caso de la supervisión directa, como Mecanismo de Coordinación, a través de este se establece la conexión jerárquica en la organización Mintzberg (1979). Sienta sus bases en tres dimensiones: responsabilidad, autoridad, y flujo de información o de comunicación formal. De acuerdo con esto cada directivo coordina las actividades que se desarrollan bajo su ámbito de responsabilidad y autoridad formal.

La jerarquía formal que surge de la aplicación de la supervisión directa es imprescindible como mecanismo de coordinación, a pesar de tener limitaciones para organizaciones más complejas del tipo de las Alianzas Estratégicas o las Redes Interorganizacionales, en cuyos casos ha de combinarse con otros mecanismos más complejos (Zollo et al., 2008).

En ocasiones da lugar al mecanismo informal de la adaptación mutua pues el principal problema de la integración de funciones es que el director de una de ellas no tiene autoridad sobre los directores de las demás (Giner-de la Fuente y Gill, 2012).

El denominado *Alliance Function*, se categorizaría como mecanismo particular que surge dada la necesidad de estructurar formalmente y coordinar el conjunto de alianzas de una firma, en el sentido de que está definido explícitamente para coordinar actividades y está vinculado a puestos directivos u órganos específicos (Kale & Singh, 2009). En este grupo de mecanismos institucionales (Zollo et al., 2008), se incluyen los puestos directivos de enlace, comités o departamentos integradores. Los socios incorporan personal propio en puestos claves tales como el director de Alianza, el vicepresidente de alianzas y también pueden crear un departamento o área funcional con tales fines (Sarkar et al., 2009; Schilke & Goerzen, 2010; Lavie et al., 2013).

2.3 Propuesta Metodológica para el estudio de los mecanismos de coordinación de las Alianzas Estratégicas

Como se ha venido explicando en el presente documento, la revisión de la literatura constituye un paso de gran relevancia para la determinación de la metodología más apropiada a emplear en el estudio de las Alianzas Estratégicas, pero también ha permitido determinar la finalidad con la que se realizará.

La revisión narrativa ha sido basada desde sus comienzos en una combinación múltiple de datos provenientes de estudios anteriores a partir de la cual el investigador, mediante un proceso de síntesis de conclusiones, trata de alcanzar conclusiones.

Según Sánchez-Meca (2010), la metodología del Meta-análisis se define como: “una revisión sistemática es un tipo de investigación científica mediante la cual se revisa la literatura científica sobre un tópico, partiendo de una pregunta formulada de forma clara y objetiva, utilizando métodos sistemáticos y explícitos para localizar, seleccionar y valorar críticamente las investigaciones relevantes a dicha pregunta y aplicando protocolos sistemáticos para la recogida de datos e información de dichas investigaciones, con el objetivo de alcanzar conclusiones válidas y objetivas sobre qué es lo que dicen las evidencias sobre dicho tópico”.

Este procedimiento puede ser asimilado al trabajo de campo en una investigación aplicada, ya que implica adentrarse en el objeto de estudio y retomar la información según unos criterios pre-establecidos.

Por lo general los criterios de inclusión responden a la naturaleza empírica del trabajo, a la publicación o no de la investigación, al espacio temporal de observación y a la disponibilidad de la información estadística para alimentar los cálculos (Bottella & Gambará, 2002).

“La síntesis estadística de los datos de estudios diferentes pero similares, es decir, estudios comparables, proporciona un resumen numérico de los resultados globales” (Chalmers et al., 2002). Para ello se realiza el cálculo de una estimación global de la relación existente entre dos variables de interés (Certo et al., 2006)

Según Borestein, 2009, las revisiones sistemáticas se distinguen de las revisiones narrativas tradicionales en que:

- ✓ Se articula el proceso de revisión de la literatura al codificarse las variables objeto de búsqueda.
- ✓ Se definen pautas para la inclusión de estudios por lo que los mecanismos son transparentes y objetivos.
- ✓ Provee un marco de trabajo para evaluar las series de estudios como un todo.
- ✓ Los pesos se asignan a cada estudio en base a un criterio matemático.
- ✓ Permite comprender el tamaño del efecto en función a otras variables.
- ✓ A medida que aumentan los estudios disponibles aumenta la riqueza del análisis y las conclusiones alcanzadas.

En este tipo de investigaciones ha marcado un hito el trabajo presentado por Smith et al. (2008), los cuales aportan una revisión de los estudios aplicando un

Meta-análisis cuantitativo, empleando técnicas estadísticas del tipo de los análisis multivariados y modelos de regresión, el cual contiene, además, un útil resumen acerca de algunos tipos de análisis tales como, la moderación de variables y los efectos de la mediación.

En el campo de los estudios organizacionales y de la gestión la investigación meta-analítica ha utilizado dos enfoques procedimentales: el primero desarrollado por Hunter y Schmidt (2004) denominado psicométrico y el Meta-análisis mediante la metodología HOMA (Hedges & Olkin, 1985).

Ambos enfoques son métodos válidos para realizar una revisión sistemática de los estudios y han sido utilizados ampliamente. Los pasos para obtener el tamaño del efecto y calcular la heterogeneidad difieren en las fórmulas, pero los resultados son similares (Carney et al., 2011).

La principal diferencia consiste en que el Meta-análisis psicométrico asume que las correlaciones entre los estudios están condicionadas por estadísticos que tienden a subestimar los parámetros (e.g., errores de muestreo, errores de medida, variación en el rango de las variables, entre otros). Por consiguiente, se hace necesario corregir las imperfecciones para obtener una estimación más precisa de dichas correlaciones (Hunter & Schmidt, 2004).

A pesar de ser una herramienta de investigación promovida por disciplinas de las Ciencias Sociales y las Ciencias Médicas, en la última década ha ganado cada vez

más preferencias por parte de los investigadores en las áreas de Business o Management.

El trabajo de Sobrero y Schrader (1998) es un ejemplo de la utilidad y validez de esta metodología para el estudio de las relaciones interorganizacionales, siendo además uno de los primeros que la aplican, cuyas pautas fueron seguidas por otros autores como Camisón et al, 2004. Otro Meta-análisis de gran relevancia es el de Geyskens et al (2006), quienes aplican esta técnica para corroborar los principales postulados de la T.C.E. Posteriormente Geyskens et al. (2009) en su trabajo “*A review and Evaluation of Meta-Analysis Practices in Management Research*”, realizan una síntesis de todos aquellos trabajos que hasta esa fecha había empleado la revisión sistemática de la bibliografía en el área cuyas pautas han servido de base y argumento para el contraste de las hipótesis del presente trabajo.

Específicamente para el análisis de diferentes constructos relacionados con las alianzas y su *performance* encontramos los trabajos de Reus et al. (2009), Lee y Madhavan (2010) y Lee et al. (2014), este último además hace referencia al empleo y aplicación de las diferentes perspectivas teóricas abordadas en el Capítulo 1. En la aplicación los autores han seleccionado pautas diferentes para el desarrollo del Meta-análisis excluyendo los efectos moderadores ante la presencia de heterogeneidad en los resultados mostrados.

Identificación de variables moderadoras y mediadoras

En la investigación es común encontrar la incidencia de terceras variables, que actúan como moderadores de las relaciones propuestas. En el ámbito de la gestión, diversos estudios han tratado de verificar los efectos de factores moderadores previamente establecidos (Bowen et al., 2010; Rosenbusch et al., 2011).

Una definición válida sería la aportada por Baron y Kenny (1986) quienes definen estas variables de la siguiente forma: “Un moderador es una variable cualitativa [...] o cuantitativa [...] que afecta a la dirección y/o la fuerza de la relación entre una variable independiente o predictora y una variable dependiente o criterio”.

En los trabajos que han empleado la herramienta meta-analítica, han estado presente las relaciones entre variables del tipo de la moderación y mediación por la forma de obtener las variables dependiente e independientes (Camison-Zomoza et al., 2004; Lee & Xia, 2006). Aunque, en general, su aplicación se ha enfocado principalmente para resumir el tamaño de un efecto promedio en múltiples estudios, pero no ha sido muy aplicado al estudio causal e indirecto específicamente de las moderaciones o mediaciones a través del cual se produce un efecto en la variable dependiente (Hartung et al., 2008; Lacobucci, 2008; Shadish, 2006).

Si al realizar un Meta-análisis se verifica, estadísticamente, la existencia de heterogeneidad en los estudios, es conveniente tratar de identificar qué variables moderadoras inciden en tal variabilidad (Hunter & Schmidt, 2004). Éstas no sólo

se identifican de manera exploratoria en los cálculos meta-analíticos, sino que pueden estar codificadas y especificadas en la concepción de las hipótesis (Sánchez-Meca, 2010).

Esta Herramienta metodológica, permite hallar explicaciones con base en la búsqueda de factores moderadores aplicando análisis por subgrupos o meta-regresiones cuando se observa una gran variabilidad en las correlaciones, (Borenstein et al., 2009). Según el mismo autor, en un Meta-análisis pueden identificarse distintos tipos de moderadores que inciden en los resultados de los estudios: metodológicos, extrínsecos y sustantivos.

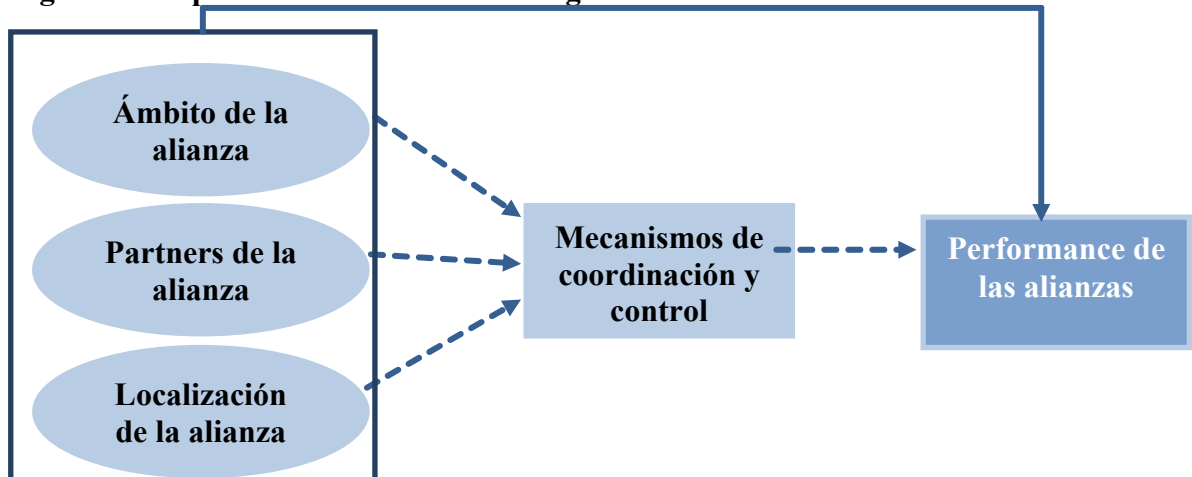
Los moderadores metodológicos se refieren a los métodos de obtención y operacionalización de las variables en los estudios considerados. Van Wijk et al. (2008) incluyeron como factor moderador la forma o fuente de obtención de la información, encontrando que el tamaño del efecto era mayor en los estudios basados en información primaria. Los coeficientes de correlación pudieran estar condicionados por la fuente de obtención de los datos al emplearse medidas subjetivas tales como la percepción (Vieira, 2010).

Los *moderadores extrínsecos* corresponden a condiciones exógenas a las variables analizadas en los estudios que, aunque no forman parte de las cuestiones principales que se investigan, si podrían afectar a los resultados (Lipsey, 2009).

Los *moderadores sustantivos* pueden considerarse los más relevantes y corresponden a otras variables incluidas en los estudios formando parte de las hipótesis.

En el presente trabajo se establecieron los moderadores extrínsecos en la recogida de la información y los metodológicos se tuvieron en cuenta para el planteamiento del modelo causal (figura 9).

Figura 9. Propuesta de modelo de investigación.



El figura lo que viene a representar es la Hipótesis de investigación número 2.

Hipótesis General 2: Los tipos de mecanismos de coordinación y control adoptados en la constitución de la Alianza moderan la relación existente entre los atributos de esta y su performance.

Durante la aplicación de la metodología se identificaron estadísticamente moderadores sustantivos presentes, de lo cual surgen las correspondientes sub-hipótesis (Tabla 3)

Tabla 3. Síntesis de las Hipótesis del Meta-análisis.

Sub-hipótesis	Descripción de la Moderación
H2.a	La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía modera el impacto de la complejidad del socio sobre el <i>performance</i> de esta.
H2.b	La relación existente entre la complejidad de las relaciones entre los <i>socios</i> y el <i>performance</i> en la alianza, estará moderada por el diseño institucional de esta.
H2.c	La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía modera el impacto de la complejidad funcional y de actividades de la alianza sobre el <i>performance</i> .
H2.d	La relación existente entre la complejidad funcional y de actividades de la alianza y el <i>performance</i> en la alianza, estará moderada por el diseño institucional de esta.
H2.e	La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía modera el impacto de la complejidad del ámbito geográfico de esta sobre su <i>performance</i> .
H2.f	La relación existente entre la complejidad del ámbito geográfico de la alianza y el <i>performance</i> en la alianza, estará moderada por el diseño institucional de esta.

2.3.1 Pautas para el desarrollo y aplicación del Meta-análisis.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este Meta-análisis es: Mediante la metodología HOMA, explorar la relación entre las variables objeto de estudio, analizar si los resultados sugieren efectos consistentes entre las variables, además de identificar otros tipos de relaciones causales, o no, directas e indirectas; todo lo cual contribuirá a mejorar nuestra comprensión de las Alianzas Estratégicas, dada su necesidad según la literatura existente.

El objetivo perseguido con esta herramienta va más allá las relaciones directas causales entre las variables objeto de estudio y se enfoca, además, en identificar los posibles efectos moderadores, y/o mediadores teniendo en cuenta las posibles correlaciones entre las variables múltiples (MacKinnon, 2008) que podrían ayudar a mejorar nuestra comprensión de las Alianzas Estratégicas.

Como argumentan Baron y Kenny (1986), “Las relaciones indirectas de la mediación reflejan "los mecanismos generativos a través del cual la variable independiente focal es capaz de influir en la variable dependiente de interés".

De acuerdo con Cohen (1988), el tamaño del efecto indica el grado en el cual el fenómeno que se estudia está presente en la unidad de análisis, por lo que la significancia estadística del tamaño del efecto promedio, indicará que éste representa a todos los estudios que se evalúan. La expresión “efecto” se refiere al resultado que se obtiene del análisis entre las variables de interés, ya sea que se realice a través de medias estandarizadas o de correlaciones.

El interés se centra en identificar el tamaño del efecto total y en determinar si éste es representativo de todos los estudios, así como en establecer si los resultados se pueden generalizar (Hedges & Olkin, 1985; Rosenthal, 1991; Wolf, 1986).

En este método la unidad de análisis son los estudios que aportan resultados empíricos, los cuales son transformados a una métrica común para obtener un resumen de los efectos entre las variables y su grado de homogeneidad (Borenstein et al., 2009). El número de estudios (k) que se utiliza para calcular un promedio de correlaciones varía de 2 a 16. Cuando k aumenta, las correlaciones de las medias se acerca más al valor de la correlación real de la población.

Los principales resultados del Meta-análisis son las estimaciones de las correlaciones reales de la población y una evaluación de la homogeneidad de la población incluida en la muestra, el objetivo es saber si es distinta de cero así

como su magnitud. La magnitud de la relación entre dos variables encontradas en estudios individuales puede estar afectada por problemas metodológicos, tales como el error de muestro, el intervalo, o la existencia de variables artificiales dicotómicas o continuas.

Existen diferentes pruebas con este propósito. En primer lugar, si un intervalo de confianza una estimación meta-analítica sobre el tamaño del efecto medio (r) incluye cero o uno de sus límites es casi cero, esto indica que hay una posibilidad de que el tamaño de efecto medio no sea diferente de cero.

Por otra parte, promediando las correlaciones ponderados por la inversa de su varianza (o por tamaño de la muestra) se reduce el error de muestreo, cuando el número de correlaciones es lo suficientemente grande.

Si se comprueba, estadísticamente, la heterogeneidad de los estudios o una gran variabilidad en las correlaciones, el Meta-análisis permite hallar explicaciones con base en la búsqueda de factores moderadores aplicando análisis por subgrupos o meta-regresiones (Borenstein et al., 2009).

Las mejores prácticas (Borenstein et al., 2009; Geyskens et al., 2009) quienes sugieren que las diferentes pruebas de heterogeneidad deben utilizarse simultáneamente para obtener una mejor comprensión de los datos. Cuanto mayor sea la diferencia corresponde a un error de muestreo, y es menor la variación ocasionada por la metodología y los moderadores sustantivos.

La prueba Q de homogeneidad es otra forma posible de estimar si la variabilidad de los tamaños del efecto observados de los estudios reunidos es diferente de lo que cabría esperar si todos tuviesen un tamaño de efecto común. Un valor importante de esta prueba puede indicar la heterogeneidad. Esta prueba es sensible a la magnitud del tamaño del efecto y el número de estudios. El test de Homogemidad Q es la suma de los cuadrados de las desviaciones de los efectos estimados de cada uno de los estudios por la media de las correlaciones r. La amplitud del intervalo de confianza caracteriza la dispersión actual de los tamaños del efecto.

Por otra parte el índice I^2 permite determinar el grado de heterogeneidad. Los porcentajes con valores de I^2 alrededor de 25%, 50% y 75%, indican baja, media y alta heterogeneidad respectivamente (Higgins et al., 2003).

$$I^2 = \left(\frac{Q - df}{Q} \right) * 100$$

Para el análisis del efecto agregado de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes estadísticos:

$$r = \frac{\sum (r_i \times N_i)}{\sum N_i}$$

$$z = 0.5 \times \ln \left(\frac{1 + r}{1 - r} \right)$$

r: es el promedio de las sumas de todas las correlaciones individuales obtenidas de los diferentes estudios empíricos, corregidos por el tamaño de la muestra.

z(p): significación del efecto global.

SE: error estándar; $SE = (1 - r_{mean}^2) / (N - k)^{1/2}$.

N: Tamaño total de la muestra

Un intervalo de confianza del 90% indica que uno puede esperar que en el 90% de los estudios realizados (hasta ahora y en el futuro) las correlaciones estarán dentro de ese intervalo. Un amplio intervalo de confianza o uno que incluye cero puede indicar la presencia de variables moderadoras (Hunter y Schmidt, 2004). Por lo tanto, los intervalos caracterizan tanto la magnitud de los tamaños de los efectos reales como su dispersión.

Si las correlaciones provienen de estudios realizados sobre muestras no representativas de la misma población (es decir, si hay una variable moderador), entonces el intervalo de confianza no es relevante. En esos casos es necesario identificar una variable moderadora de alto potencial dentro las correlaciones del grupo y de acuerdo a esta calcular los tamaños del efecto para cada grupo por separado, cuando el moderador es una variable categórica, o ejecutar un análisis de regresión si se trata de una variable continua.

2.3.2 Procedimiento de la Investigación

La metodología se ha implementado siguiendo las pautas ofrecidas por Hunter y Schmidt (2004) y Borenstein et al. (2009) y en diferentes fases o etapas en función de los hallazgos que se iban observando, las diferencias en las definiciones conceptuales de las variables objeto de estudio, o la no concordancia, así como la variabilidad en las observaciones y los resultados de los diferentes estudios incluidos.

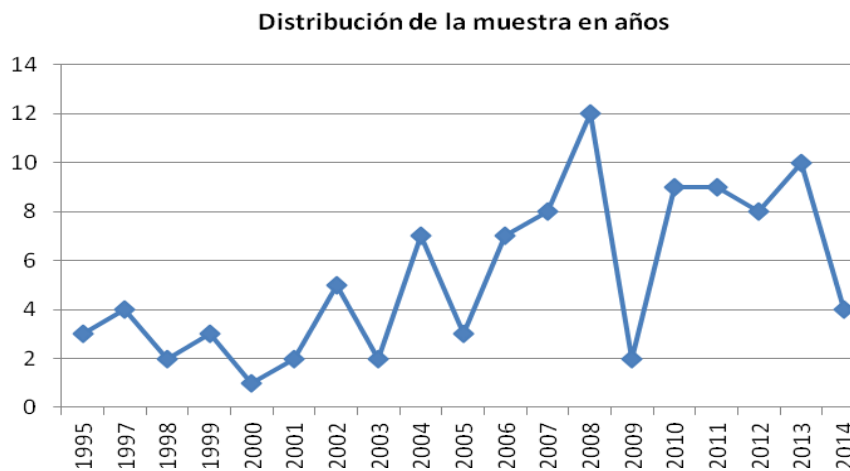
Aunque se han identificado más variables que pertenecen a cada categoría, se incluirán en esta primera parte del estudio las variables que aparecen en la mayor parte de los estudios y que además aparecen en las correspondientes tablas de estadísticos descriptivos correlacionadas con al menos una variable, con el objetivo de transformar los coeficientes de regresión en sustitutos de las correlaciones siguiendo el procedimiento descrito Peterson y Brown (2005).

Primera Fase

La búsqueda de los trabajos se inició en abril del 2011 hallándose un total de 291 estudios, los cuales aportaron la información necesaria de manera correcta y homogénea siguiendo la rigurosidad requerida para la validez de este tipo de investigaciones. Posteriormente y, como consecuencia del análisis de los resultados de la muestra inicial se añaden nuevas restricciones a la búsqueda quedando solo 101 artículos empíricos. La muestra comprende todos los estudios empíricos publicados a partir del año 1995 y publicados hasta el verano del 2014, tal y como se muestra en el gráfico 1(ver además anexos 1 y 2).

Algunos Meta-análisis del área del *Management*, que hemos tomado como referentes anteriormente tienen una n de estudios similar a la muestra final alcanzada: 53 estudios (Camison-Zomoza et al., 2004), 66 estudios (Daniel et al., 2004); 55 estudios (Bowen et al., 2010); 94 estudios (Lee & Madhavan, 2010), 106 estudios (Jiang et al., 2012); 67 estudios (Lee et al., 2014).

Gráfico 1. Compendio de trabajos incluidos en la muestra período 1995-2014.



El criterio de selección de los estudios fue que debían contener en su Título y/o abstract y/o palabras claves los términos: “*Alliance*”, “*Strategic Alliance*”, “*Cooperative Strategies*”, “*Alliance Portfolio*”, “*Alliance Network*”, “*Joint Ventures*”, “*Cooperative Agreement*” y “*Performance*”, esta última, además, debería estar concebida como variable dependiente.

El gráfico 2 describe la distribución de la muestra por tipo de publicación. En el mismo, también, aparece el número de artículos publicados en la relación de las 36 revistas consideradas. De entre ellas existen 16 de las que tan solo se consideró un artículo que cumpliera los requisitos para su inclusión destacándose que las que mayor información aportaron fueron la *Strategic Management Journal* (S.M.J.), *Organization Science*, y la *Academy of Management Journal* (A.M.J.).

Como se puede apreciar en la tabla 4 los estudios fueron publicados en revistas de alto impacto según métricas SJR (*Scimago Journal Rank*), SSCI (*Social Sciences Citation Index*) y JCR (*Journal Citation Report*) y la *Web of Knowledge*.

Tabla 4. Distribución por publicación y año de la muestra.

Publicación	1995-2001	2002-2008	2009-2014
<i>AMJ</i>	13,3	13,6	2,4
<i>Br.J.Manage.</i>		2,3	
<i>CEDE</i>			2,4
<i>Decision Sciences</i>			2,4
<i>EMR</i>			2,4
<i>IBR</i>		4,5	4,8
<i>IMR</i>			2,4
<i>Industrial Marketing Management</i>			4,8
<i>Intern. J. of Project Management</i>		2,3	
<i>Intern. J. of Research in Marketing</i>		2,3	
<i>J. I. Management Studies</i>		2,3	
<i>J. International Business Studies</i>		2,3	2,4
<i>J. of Operations Manag.</i>			2,4
<i>J.B. Venturing</i>	6,7	2,3	2,4
<i>J.B.R.</i>	6,7	4,5	4,8
<i>J. Management. Studies</i>	6,7	2,3	2,4
<i>J. of Marketing</i>		2,3	4,8
<i>JIM</i>		2,3	2,4
<i>JMS</i>	6,7		2,4
<i>J. of High Tech. Management R.</i>	6,7	4,5	
<i>Journal of International Marketing</i>			4,8
<i>Journal of Management</i>		9,1	4,8
<i>J.of Product Innovation Management</i>			7,1
<i>J.of the Academy of Marketing Science</i>		2,3	2,4
<i>JWB</i>	6,7		
<i>Long Range planning</i>			2,4
<i>Management Decision</i>			4,8
<i>Marketing Letters</i>	6,7		
<i>Organ. Studies</i>			2,4
<i>Organization Science</i>	6,7	9,1	9,5
<i>Research Policy</i>		4,5	2,4
<i>Scandinavian J.of Management</i>			2,4
<i>SMJ</i>	13,3	22,7	11,9
<i>Strategic Organization</i>		2,3	
<i>Technology Anal. & Strat.Management</i>		2,3	

Gráfico 2. Artículos por publicación incluidos en la muestra.



Los recursos electrónicos usados fueron: *Ebsco Host (BSC)*, *Proquest (Scopus, ABI Global)* y *Google Scholar*, dentro de las bases de datos que contienen estas, siempre especificando como área Ciencias Sociales o Economía.

La muestra seleccionada comprende Alianzas Estratégicas de diferentes regiones geográficas agrupadas en: América, Europa, Asia y en un gran número de estudios en los que la población tenía un carácter multinacional. Los sectores que se incluyen son diversos tales como el de la biotecnología, las nuevas tecnologías, el manufacturero, de servicios (transporte, seguros, etc.), entre otros como se muestra en el gráfico 3 y la tabla 5.

Gráfico 3. Agrupación por región de procedencia de los datos analizados en los estudios.

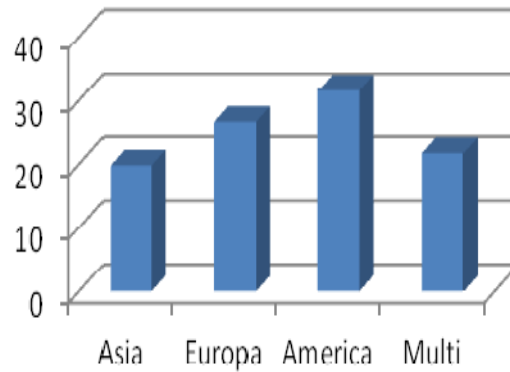
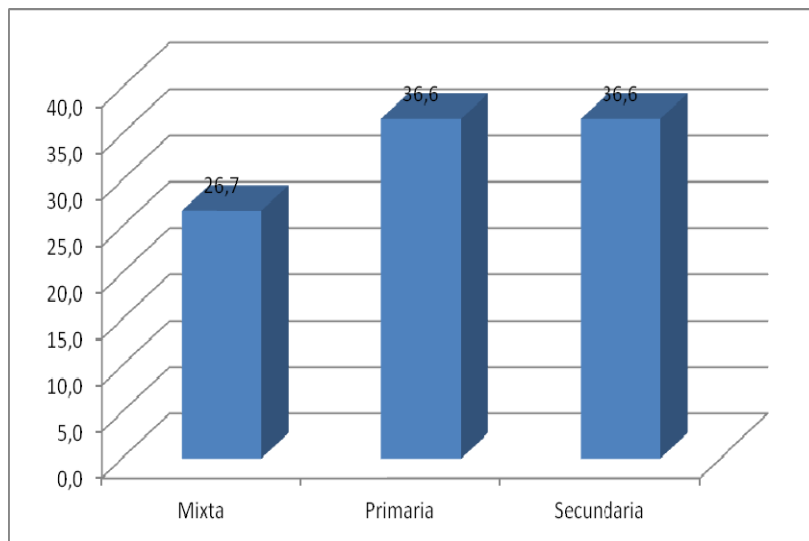


Tabla 5. Sectores incluidos en la muestra.

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Biotecnología	8	7,9
<i>Cross-industry</i>	51	50,5
<i>High-tech</i>	21	20,8
Manufactura	17	16,8
Servicios	4	4,0
Total	101	100

Del mismo modo la fuente de información de la que provienen los estudios incluidos en el Meta-análisis, ha sido de dos tipos: primaria (entrevistas estructuradas, cuestionarios), secundaria (Bases de Datos nacionales e internacionales sobre Alianzas Estratégicas) y en algunos casos se han empleado ambas, siendo el 36,6% del primer tipo, procediendo de la segunda también el 36,6% y de la mixta los restantes, casos de la muestra como se puede observar en el gráfico 4.

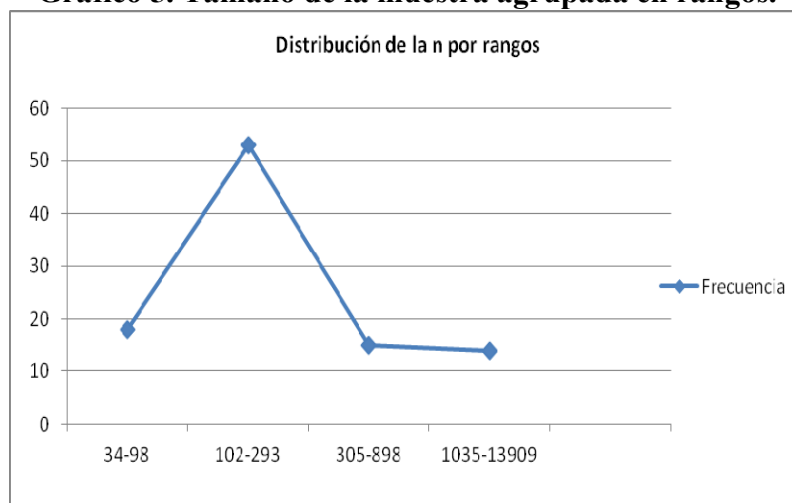
Gráfico 4. Distribución de las fuentes de datos de los estudios.



Por lo general la información en los trabajos fue procesada empleando programas de análisis estadísticos tales como el SPSS; el EQS, el PLS, y el STATA (en sus diferentes versiones según el año de conformación del artículo y así hasta la actualidad).

En el gráfico 5 se realiza un análisis de la *n* por grupos de años, con lo cual se aprecia que el total de alianzas incluidas en los estudios, en su mayoría, era superior a 100.

Gráfico 5. Tamaño de la muestra agrupada en rangos.



De la muestra de trabajos identificados, se tomó la información sobre los estadísticos descriptivos (N, media, la desviación estándar) y las correlaciones entre las variables objeto de estudio (véase Field, 2001).

Además en la base de datos que se elaboró, se incluyeron otros datos relevantes sobre los estudios tales como del título, el autor, el año de publicación, y las características de la población y datos de la muestra (véase la Tabla 6).

Tabla 6. Estudios empíricos incluidos en el Meta-análisis (Descripción de los datos).

Autor	Año	Título	Sourc.	n
Gulati	1995	<i>Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis</i>	Sec.	166
Sengupta	1995	<i>Some Antecedents of Exclusivity in Bilateral Interorganizational Relationships</i>	Mix	98
McGee et al.	1995	<i>Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience</i>	Mix	210
Park & Kim	1997	<i>Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains</i>	Mix	174
Simonin	1997	<i>The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization</i>	Mix	151
Saxton	1997	<i>The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes</i>	Mix	98
Luo	1997	<i>Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures...</i>	Sec	116
		<i>The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic</i>		
Gulati & Singh	1998	<i>alliances</i>	Sec	1570
Sim & Ali	1998	<i>Performance of International Joint Ventures from Developing and Developed Countries...</i>	Prim	59
Gulati & Westphal	1999	<i>Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on...</i>	Mix	898
Luo	1999	<i>The structure-performance relationship in a transitional economy: An empirical study...</i>	Sec	106
Luo	1999	<i>Time-based experience and international expansion: the case of an emerging economy</i>	Mix	96
Perlmutter et al.	2000	<i>Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital</i>	Prim	212
George et al.	2001	<i>The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance</i>	Sec	143
Pearce	2001	<i>Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance</i>	Prim	75
Reuer et al.	2002	<i>Post-formation dynamics in strategic alliances</i>	Prim	107
Zollo et al.	2002	<i>Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances</i>	Prim	108
Reuer & Ariño	2002	<i>Contractual Renegotiations in Strategic Alliances</i>	Prim	80
Norman	2002	<i>Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics</i>	Mix	60
Luo	2002	<i>Contract, cooperation, and performance in international joint ventures</i>	Mix	293
C-J Chen	2003	<i>The effects of environment and partner characteristics on the choice of alliance forms</i>	Mix	830
Ariño	2003	<i>Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity</i>	Prim	34

Autor	Año	Título	Source.	n
Wuyst&Dutta	2004	<i>Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets</i>	Sec	150
Luo & Park	2004	<i>Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures</i>	Prim	250
Bae & Gargiulo	2004	<i>Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry</i>	Sec	276
Oxley & Sampson	2004	<i>The scope and governance of international R&D alliances</i>	Mix	208
Norman	2004	<i>Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances</i>	Prim	58
Dussauge et al.	2004	<i>Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry</i>	Sec	135
Lui & Ngo	2004	<i>The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances</i>	Prim	233
Luo	2005	<i>How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?</i>	Mix	124
Muthusamy & White	2005	<i>Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View</i>	Prim	144
Muthusamy & White	2006	<i>Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance</i>	Prim	179
Reuer&Tong	2005	<i>Real Options in International Joint Ventures</i>	Sec	2594
Reuer et al.	2006	<i>Entrepreneurial alliances as contractual forms</i>	Prim	66
Schoenmakers & Duysters	2006	<i>Learning in strategic technology alliances</i>	Sec	171
Kandemir et al.	2006	<i>Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance.</i>	Mix	182
Krishnan et al.	2006	<i>When does trust matter to alliance performance?</i>	Prim	126
Reuer & Ragozzino	2006	<i>Agency Hazards and Alliance Portfolios</i>	Sec	305
Judge & Dooley	2006	<i>Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective</i>	Prim	91
García-Canal & Sánchez-Lorda	2007	<i>One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to domestic and international alliance formation in EU telecom firms</i>	Sec	336
Goerzen	2007	<i>Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships</i>	Sec	580
Heimeriks & Duysters	2007	<i>Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance...</i>	Mix	151

Autor	Año	Título	Source.	n
Heimeriks et al.	2007	<i>Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios.</i>	Mix	192
Globerman & Nielsen	2007	<i>Equity versus non-equity international strategic alliances...</i>	Sec	120
Nielsen	2007	<i>Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach</i>	Mix	118
Y Gong et al.	2007	<i>Do multiple parents help or hinder international joint venture performance?... The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in Strategic</i>	Prim	224
Luo	2007	<i>Alliances.</i>	Mix	127
Ariño et al.	2008	<i>Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms</i>	Prim	67
Tong et al.	2008	<i>International joint ventures and the value of growth options</i>	Sec	2698
Garcia-Canal et al	2008	<i>Technological flows and choice of joint ventures in technology alliances</i>	Sec	2853
Lavie & Miller	2008	<i>Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance</i>	Sec	2388
Luo	2008	<i>Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances</i>	Mix	198
Luo	2008	<i>Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances</i>	Mix	168
R.P. Lee et al.	2008	<i>Understanding the antecedents of collateral learning in new product alliances</i>	Prim	133
McCutchen et al.	2008	<i>Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience</i>	Prim	85
Robson et al.	2008	<i>Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances</i>	Mix	177
J.Panjaitan & Noorderhaven	2008	<i>Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances</i>	Mix	149
Li-Dan et al.	2008	<i>Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances</i>	Sec	1159
Lunnan & Haugland	2008	<i>Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis</i>	Prim	50
Sarkar et al.	2009	<i>Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs: The role of compatibility between</i>	Mix	235
I.Park et al.	2009	<i>parents</i>	Prim	102
Schilke & Goerzen	2010	<i>Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement</i>	Mix	204

Autor	Año	Título	Source.	n
Heimeriks	2010	<i>Confident or Competent? How to Avoid Superstitious Learning in Alliance Portfolios</i>	Prim	192
R.J. Jiang et al.	2010	<i>Alliance portfolio diversity and firm performance</i>	Sec	276
Reuer & Tong	2010	<i>Discovering Valuable Growth Opportunities</i> <i>A longitudinal study of the influence of Alliance Network structure and composition on firm exploratory</i>	Sec	1107
Phelps	2010	<i>innovation</i>	Sec	77
Park & Kim	2010	<i>The Global Research-and-Development Network and Its Effect on Innovation</i>	Sec	89
Lee & Johnson	2010	<i>Managing Multiple Facets of Risk in New Product Alliances</i>	Prim	128
Zhang et al.	2010	<i>Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality.</i>	Prim	127
D.Faems et al	2010	<i>Technology Alliance Portfolios and Financial Performance: Value-Enhancing and Cost-Increasing Effects...</i> <i>Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in</i>	Sec	305
Lavie et al.	2011	<i>Alliances</i>	Sec	339
Wassmer & Dussauge	2011	<i>How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?</i>	Sec	256
Yamakawa, Yang, Lin	2011	<i>Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications</i>	Sec	760
Sivakumar et al.	2011	<i>Global innovation generation and financial performance</i>	Sec	353
Fang	2011	<i>The Effect of Strategic Alliance Knowledge Complementarity on New Product Innovativeness in China</i>	Prim	117
Terjensen et al	2011	<i>Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities</i>	Mix	167
Duysters & Lokshin	2011	<i>Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies</i>	Sec	334
V. de Vrande et al	2011	<i>Technology In-Sourcing and the Creation of Pioneering Technologies</i>	Sec	153
J.-P Roy	2011	<i>IJV Partner Trustworthy Behaviour</i>	Prim	144
Mouri et al.	2012	<i>Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure...</i>	Sec	1035
Ma et al.	2012	<i>The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success</i>	Prim	142
Robson et al	2012	<i>Resource Deployment Stability and Performance in International Research-and-Development Alliances</i>	Prim	280
Park et al.	2012	<i>Korean international joint ventures: how the exchange climate affects tacit knowledge transfer...</i>	Mix	326

Autor	Año	Título	Source.	n
Lavie et al.	2012	<i>Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance</i>	Prim	403
Nielsen & Gudergan	2012	<i>Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances</i>	Prim	120
Duysters et al	2012	<i>Do Firms Learn to Manage Alliance Portfolio Diversity?</i>	Prim	161
Cui & O'Connor	2012	<i>Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation</i>	Sec	274
Faems&Neyens	2013	<i>Exploring the impact of alliance portfolio management design on alliance portfolio performance</i>	Mix	151
Jiang et al.	2013	<i>Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts</i> <i>How Companies Learn to Collaborate: Emergence of Improved Inter-Organizational Processes in R&D</i>	Prim	205
Feller et al.	2013	<i>Alliances</i>	Prim	643
Goerzen et al.	2013	<i>Global cities and multinational enterprise location strategy</i>	Prim	6955
Meschi & Wassmer	2013	<i>The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies</i>	Sec	3564
Cui	2013	<i>Portfolio Dynamics and Alliance Termination: The Contingent Role of Resource Dissimilarity</i>	Sec	255
Zahavi & Lavie	2013	<i>Intra-industry diversification and firm performance</i>	Sec	857
Reuer et al.	2013	<i>Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective</i>	Prim	2700
Ariño et al.	2013	<i>Contracts, Negotiation, and Learning: An Examination of Termination Provisions</i>	Prim	91
García-Canal et al	2013	<i>Ámbito de la cooperación y forma de gobierno de las alianzas tecnológicas</i>	Sec	4337
García-Canal et al	2014	<i>Contractual form in repeated alliances with the same partner</i>	Sec	2456
De Leeuw et al.	2014	<i>Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative...</i>	Prim	1399
A.Leischnig et al.	2014	<i>On the role of alliance management capability</i>	Mix	68
Wuyst&Dutta	2014	<i>Benefiting From Alliance Portfolio Diversity: The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy</i>	Sec	432

Segunda fase

Una vez identificados y clasificados los estudios, se procedió a realizar la codificación de las variables, mediante sesiones de expertos para garantizar la fiabilidad. Los artículos se codificaron de manera independiente. Las variables a seleccionar y los valores de las mismas fueron discutidos por el grupo de investigadores. Acordándose seleccionar aquellas que midieran los constructos establecidos en el modelo de investigación presentado en el Capítulo 1: *Los mecanismos de coordinación y control, los antecedentes y complejidad del socio, la diversidad funcional de actividades que engloba la alianza y el ámbito geográfico* agregadas en cuatro grandes grupos con sus respectivos constructos.

Como se puede apreciar en la Tabla 7 y el gráfico 6, los atributos de la alianza han estado presentes en una gran parte de los estudios incluidos en la muestra destacándose por las variables correspondientes a los mecanismos de Coordinación y a la diversidad funcional y de actividades de la Alianza fundamentalmente a partir del año 2002.

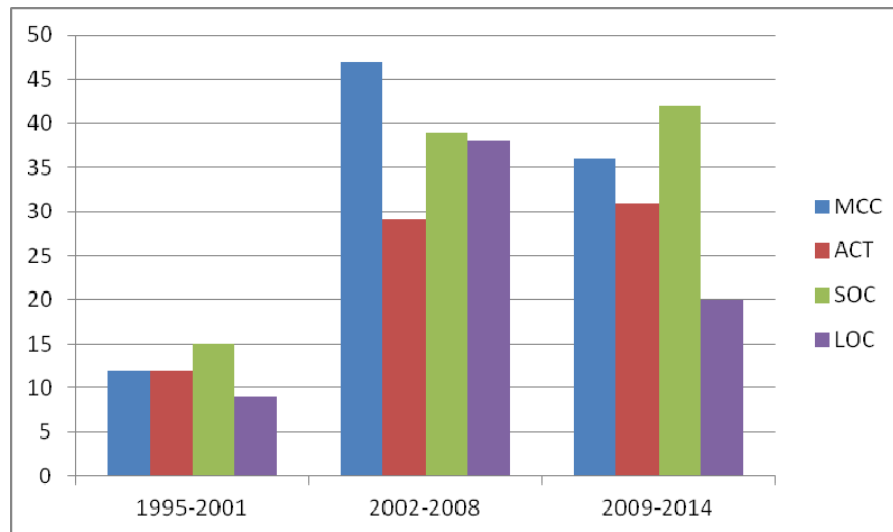
En el período comprendido entre 2002 al 2008, es cuando cobran mayor auge los estudios sobre las diferentes variables incluidas en el análisis, mientras que en la etapa inicial (1995-2001), se aprecia un comportamiento muy similar en torno al enfoque y objeto de investigación de las alianzas en cambio en los últimos años (2009-2014), pasan a tener menor relevancia los constructos relacionados con las estrategias referidas al ámbito geográfico y tienen un mayor peso los estudios que indagan en la forma de gobierno y la complejidad de los socios.

Tabla 7. Dimensiones de las variables objeto de estudio por período.

MEDICIÓN DEL CONSTRUCTO	AÑOS			TOTAL
	1995- 2001	2002- 2008	2009- 2014	
Mecanismos de coordinación y control				
<i>Cooperative Strategies/Alliances/Collaborative Process Management</i>	4	9	11	
<i>Instit. Mechanisms/All. Function/Board Control</i>	2	14	10	
<i>Equity Joint V./Majority (Minority)Equity Share</i>	6	24	15	
TOTALES	12	47	36	95
Complejidad del socio	4	15	13	
<i>Number of partner/Ties/Dyad/Multilateral</i>	4	6	11	
<i>Partner Competitors/ Rivalry/Asymmetrically</i>	4	8	7	
<i>Partner experience/reputation/ Partner market Share</i>	0	2	6	
<i>Partner type/ Sector</i>	15	39	42	96
TOTALES				
Diversidad funcional de actividades	2	7	10	
<i>Alliance Scope/Alliance Type goals/Activities</i>	1	4	2	
<i>Diversificación/Ties Diversity/ Multiple Functions</i>	12	25	25	
<i>Interdependence/vertical All</i>	0	3	5	
<i>Total Number of All./All.Portfolio size/network density</i>	12	29	31	72
TOTALES				
Ámbito geográfico				
<i>All. Country /partner country(nationalities)/Cultural distance</i>	6	18	7	
<i>Domestic/local</i>	0	1	1	
<i>Geographic diversity/Global/multi country</i>	0	7	7	
<i>IJV/croos-border/Internasionalisation/Export orientation</i>	3	12	5	
TOTALES	9	38	20	67

Si se analiza por periodo, como se muestra en el gráfico 6, los resultados del número de estudios que contemplan los mecanismos de coordinación y los atributos de la alianza: Ámbito funcional de Actividades (ACT), Complejidad del Socio (SOC) y Localización de la Alianza (LOC).

Gráfico 6. Presencia de los diferentes atributos en los estudios por años.



Se aprecia como sigue adquiriendo relevancia el estudio de atributos correspondientes a la complejidad del socio a lo largo del tiempo y por encima del resto de atributos, manteniendo un comportamiento en crecimiento el estudio de los mecanismos de coordinación(MCC). En la tabla 8 se realiza el análisis de contingencia en el cual se ve reflejado el número de artículos considerados para el análisis de los distintos atributos de la alianza(ver anexo 3).

Tabla 8. Mecanismos de coordinación y control en función a los distintos atributos.

	MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL		
	MCC1	MCC2	MCC3
Ámbito funcional de Actividades	11	12	27
Complejidad del Socio	12	15	36
Localización de la Alianza	8	9	32
TOTAL	31	36	95

Por filas aparecen los artículos en función a los atributos de la alianza y en columnas los tipos de mecanismo de coordinación. En la variable mecanismos de coordinación y control se distingue entre tres tipos: MCC1, referido a la opción o tipo de alianza; MCC2, a los mecanismos institucionales y de diseño estructural; y MCC3, los que se instauran debido a la elección de una u otra Forma Contractual o de Gobierno.

2.3.3 Tercera Fase: Análisis del efecto y la Heterogeneidad.

En la Tabla 9 se presenta el análisis de las relaciones entre los mecanismos de coordinación de las alianzas y el *performance*, así como los resultados iniciales de la heterogeneidad en los estudios de la muestra.

Como se había mencionado anteriormente el estadístico Q , ha permitido evaluar el nivel de heterogeneidad de los resultados Q es significativo ($p < .01$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de homogeneidad, es decir, no comparten un tamaño de efecto común; por lo tanto es necesario verificar el efecto de los factores moderadores.

Los valores Q de cada moderación son significativos, indicando que dentro de los estudios que conforman el moderador hay una significativa cantidad de dispersión, a excepción de las categorías *service*, *cross-industry* y *hightech* del moderador Sector cuyos valores no son lo suficiente significativos de que exista heterogeneidad. Por otra parte los valores de dispersión (Q_w) han resultado significativos, mostrando evidencia estadística de dispersión, es decir se ha

encontrado dispersión en los tamaños de los efectos dentro de cada grupo en todos los casos. Por último los valores del grado de dispersión entre grupos (Q_b) han resultado significativos (p-valor inferior a 0.001) en todos los casos de moderación considerados.

Tabla 9. Relaciones entre atributos de la alianza.

		Modelo de efectos fijos				Modelo de efectos aleatorios						
TIPO DE RELACIÓN		k	Mr	95%CI-	95%CI+	Mr	95%CI-	95%CI+	SE	Q	Qw	Qb
MCC	Performance	170	0,02***	0,02	0,03	0,108***	0,074	0,108***	0,00	4107,0		
	Moderación										3133,4	974,30
	Región											
	Asia	36	0,24***	0,22	0,26	0,205***	0,132	0,275	0,00	614,0		
	Europa	41	-0,11***	-0,12	-0,10	0,028	-0,042	0,099	0,00	1570,0		
	Multi-región	38	0,06***	0,04	0,07	0,091**	0,019	0,163	0,00	482,0		
	Estados Unidos	55	0,07***	0,06	0,08	0,112***	0,053	0,171	0,00	466,0		
	Source (Fuente)										3335,0	772,00
	Mixta	59	0,11***	0,09	0,12	0,124***	0,066	0,182	0,00	519,0		
	Primaria	55	0,22***	0,20	0,23	0,184***	0,123	0,244	0,00	860,0		
	Secundaria	56	-0,05***	-0,06	-0,04	0,021	-0,038	0,081	0,00	1955,0		
	Sector										4001,0	105,00
	Biotecnología	12	0,091***	0,04	0,13	0,085	-0,050	0,217	0,011	43,273		
	Servicios	8	-0,01	-0,07	0,05	-0,011	-0,188	0,167	0,44	9,872		
	cross-industry	76	0,00	0,00	0,01	0,090**	0,034	0,146	0,70	2255,2		

		<i>High-tech</i>	34	0,07	0,00	0,02	0,163***	0,079	0,244	0,31	1489,12		
		<i>Manufactura</i>	39	0,09***	0,07	0,10	0,127**	0,046	0,206	0,00	209,331		
MCC	Atributos												
		<i>Complejidad socio</i>	88	-0,009*	-0,017	-0,001	0,085***	0,038	0,132	0,013	2858,0		
	<i>Moderación</i>	Tipo de MCC										2689,05	169,12
		MCC1	18	0,11***	0,09	0,13	0,150**	0,047	0,250	0,02	383,59		
		MCC2	18	-0,05***	-0,07	-0,03	0,071	-0,034	0,173	0,02	310,37		
		MCC3	52	-0,02***	-0,03	-0,01	0,068*	0,007	0,128	0,01	1995,1		
		<i>Ámbito Geográfico</i>	57	-0,01**	-0,02	-0,003	0,032	-0,008	0,073	0,00	932,0		
	<i>Moderación</i>	Tipo de MCC										879,00	53,00
		MCC1	10	0,07***	0,05	0,09	0,135**	0,038	0,229	0,01	73,26		
		MCC2	10	-0,04*	-0,09	-0,001	-0,020	-0,119	0,079	0,01	45,82		
		MCC3	37	-0,02***	-0,03	-0,01	0,018	-0,032	0,069	0,00	759,03		
		<i>Diversidad func. Act.</i>	69	0,09***	0,08	0,099	0,082**	0,031	0,133	0,014	1926,0		
		Tipo de MCC										1813,68	112,954
	<i>Moderación</i>	MCC1	17	0,063***	0,040	0,086	0,119*	0,016	0,218	0,08	976,70		
		MCC2	16	-0,054***	-0,084	-0,025	0,037	-0,069	0,143	0,01	133,91		
		MCC3	36	0,112***	0,102	0,122	0,085*	0,014	0,154	0,00	703,07		

Nota: k = número de tamaños de efectos o número de estudios; Mr = correlación media o tamaño medio del efecto; Qb y Qw = estadísticos Q de las medias intragrupos; CI = intervalo de confianza; CI- = Límite inferior al 95%; CI+ = Límite superior al 95%. Conf95% = rmean + (1.96) * (SE). □ p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Los datos muestran efectos significativos para los tres tipos de Source considerados en la moderación de la relación MCC-Performance. Siendo esta moderación positiva y significativa para el caso de fuentes Mixta ($Mr = 0,11$; Intervalo de confianza $[.09, .012]$; $Q=519$; $SE=0.00$) y Primaria ($Mr = 0,22$; Intervalo de confianza $[.20, .23]$; $Q=860.00$, $SE=0.00$). Para el caso de fuente Secundaria que resulta negativo y significativa ($Mr = -0,05$; Intervalo de confianza $[-.06, -.04]$; $Q=1955$, $SE=0.00$) para el caso del modelo de efectos fijos, pasa a ser no significativo en el modelo de efectos aleatorios ($Mr= 0.021$), encontrándose el cero entre los valores del intervalo de confianza $[-.038, .081]$.

La moderación en la relación MCC y PERF ocasionada por la Región, muestra resultados positivos y significativos en tres de las cuatro regiones consideradas, destacando un tamaño alto del efecto en la región Asia ($Mr=0.24$; Intervalo de confianza $[.22, .26]$; $SE=0.00$) con relación positiva y significativa y la región de Europa, que por el contrario mantiene relación significativa pero negativa ($Mr=-0.11$; Intervalo de confianza $[-.12, -.10]$; $SE=0.00$) en el modelo de efectos fijos, se torna no significativa en el modelo de efectos aleatorios y con un intervalo de confianza $[-.042, .099]$ que incluye el cero. La moderación se considera fuerte.

En cuanto la moderación del sector entre MCC y PERF, señalar que los resultados revelan dos tipos de sectores que moderan con una relación positiva y significativa: el sector biotecnológico ($Mr=0.091$; Intervalo de confianza $[.004, .013]$; $SE=0.01$) y el de manufactura ($Mr=0.09$; Intervalo de confianza $[.07, .10]$; $SE=0.00$) con un tamaño del efecto alto. Aparte de los dos sectores anteriormente

explicados, la moderación del sector de los servicios, y el de las TIC's, no resultó significativa, con una dispersión dentro del grupo de $Q_w=4001.00$ y entre grupos de $Q_b=105.00$

Como se puede apreciar, también, en dicha tabla, se ha identificado, la existencia de un moderador sustantivo, en este caso se refiere a la variable tipo de mecanismo de coordinación y control (MCC), cuyas definiciones conceptuales aparece en epígrafes anteriores. MCC1, referido a la opción o tipo de alianza, los mecanismos institucionales y de diseño estructural (MCC2) y aquellos que se instauran debido a la elección de una u otra forma contractual o de Gobierno (MCC3).

En lo referente a la relación entre la complejidad del socio y MCC esta presenta valor negativo y significativo del efecto y con un tamaño pequeño del efecto ($Mr=-0.009$; Intervalo de confianza $[-.02, .00]$; $Q=2858$, $SE=0.00$). El estadístico evidencia la existencia de heterogeneidad siendo esta alta ($I^2=96,9\%$). Dicho efecto pasa a ser positivo y significativo con el modelo de efectos aleatorios.

Consecuentemente se analiza la presencia de tal dispersión mediante el análisis de la moderación ejercida por tipo de MCC (1, 2, 3). Respecto a la moderación ocasionada por el MCC1, los resultados son positivos y significativos, siendo alto el tamaño del efecto ($Mr=0,11$; Intervalo de confianza $[.09, .13]$; $SE=0.02$) y por el contrario el tamaño del efecto es negativo aunque significativo y con un tamaño pequeño ($Mr=-0,05$; $Mr=-0,02$) para los restantes MCC2 y MCC3.

La relación entre el atributo correspondientes al ámbito geográfico de la alianza y los MCC, los resultados presentan valor negativo y significativo del efecto y con un tamaño pequeño del efecto ($Mr = -0.01$; Intervalo de confianza $[-.01, -.02]$; $Q=932$; $SE=0.00$). Además el estadístico Q ha mostrado la existencia de heterogeneidad siendo esta alta ($I^2=93,9\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto. Así que se ha considerado la dispersión mediante el análisis de la moderación ejercida por tipo de MCC. El resultado de la moderación encuentra valor positivo y significativo para el MCC1 ($Mr=0.07$; Intervalo de confianza $[0,05, 0,09]$; $SE=0,01$) y negativo para el MCC2 y MCC3, tornándose no significativo MCC2 y positivo y significativo MCC3 al considerar el modelo de efectos aleatorios.

Por último para el caso de la relación entre la diversidad funcional y de actividades de la alianza y los MCC, esta presenta un valor positivo y significativo ($Mr=0.09$; Intervalo de confianza $[0,08, 0,09]$; $SE=0,01$), siendo alta la heterogeneidad ($I^2=96,4\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto.

El análisis de los factores moderadores de tal dispersión encuentra valor positivo y significativo para el MCC1 ($Mr=0.063$; Intervalo de confianza $[0,04, 0,08]$; $SE=0,08$) y para el MCC3 ($Mr=0.112$; Intervalo de confianza $[0,102, 0,122]$; $SE=0,00$), siendo negativo para el caso del MCC2 ($Mr=-0.054$; Intervalo de confianza $[-0,08, 0,02]$; $SE=0,01$), el cual se vuelve no significativo en el modelo de efectos aleatorios.

2.4 Conclusiones parciales del Capítulo

El Meta-análisis comprende un conjunto de técnicas estadísticas que permiten sintetizar cuantitativamente los resultados empíricos obtenidos en diferentes estudios, a fin de determinar la significancia de las relaciones y el grado en que se influyen las diversas variables. Existen dos posibles modelos de estimación: de efectos fijos y de efectos aleatorios. En el primero el efecto resumen es una estimación de este tamaño efecto común, mientras que en modelo de efectos aleatorios el efecto de resumen es una estimación de la media de la distribución de los tamaños del efecto y por ello ha sido seleccionado para la aplicación de la metodología.

Dos aspectos a destacar de la revisión de la literatura en las dos primeras fases de aplicación de la Metodología ha sido el hecho de que de entre los atributos el correspondiente a la complejidad del socio (SOC) es el más estudiado en el período analizado, y además ha ido creciendo el peso que se le atribuye en los estudios. En tanto el Mecanismo de Coordinación con mayor presencia en la muestra han sido el que se instauran debido a la elección de una u otro Forma Contractual o de Gobierno (MCC3) frente a los referidos a la opción o tipo de Alianza (MCC2) y los referidos a la opción o tipo de Alianza (MCC1).

Resalta en este análisis la estrecha relación que se establece en función de que la Alianza opta por una estructura más Jerárquica del tipo de la Empresa Conjunta frente a la de mercado del tipo de los Contratos.

A través de la aplicación del Meta-análisis en el Modelo de efectos fijos se contrastó estadísticamente la existencia de moderadores extrínsecos y metodológicos. Sin embargo la mayor aportación está dada por un moderador sustantivo cuyo resultado es el tipo de Mecanismo de Coordinación y control, ratificándose de esta manera la Hipótesis General 2 de la investigación.

Respecto de las sub-Hipótesis 2 (a y b) podemos afirmar que: la adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía modera el impacto de la complejidad del socio sobre el *performance de esta*. Así como también que la relación existente entre la complejidad de las relaciones entre los socios y el *performance* en la alianza, estará moderada por el diseño institucional de esta.

En lo referente a las sub-Hipótesis 2(c y d) se ha podido demostrar que la adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía modera el impacto de la complejidad funcional y de actividades de la alianza sobre el *performance*.

Del mismo modo la relación existente entre la complejidad funcional y de actividades de la alianza y el *performance* en la alianza, estará moderada por el diseño institucional de esta. El análisis de la relación entre la complejidad del Ámbito Geográfico de la Alianza y el *performance* de esta (Sub-hipótesis 2 e y f) corroboró la existencia de moderadores en este caso los tipos de MCC asociados a las formas de gobierno y al diseño institucional de la misma.

CAPÍTULO 3. “CONDICIONANTES DEL PERFORMANCE DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: RESULTADOS DE UN META-ANÁLISIS”.

3.1 Introducción y objetivos del capítulo

El *performance* de las organizaciones constituye uno de los términos más ampliamente utilizado como variable dependiente en las investigaciones de *management*, pero a día de hoy continúa siendo uno de los constructos más vagamente definidos. En los diferentes trabajos analizados no está suficientemente explicada ni consensuada la forma de medición, lo cual, también, motiva la cuestión de investigación.

Para el caso de las relaciones de cooperación, en especial las Alianzas Estratégicas, y como se comentó en capítulos anteriores, este ha adquirido en su tratamiento un carácter multidimensional. Teniendo como particularidad además dos niveles de análisis, el rendimiento o desempeño de la alianza en sí y lo que reporta a cada uno de las firmas o socios implicados. En esta misma línea son prácticamente inexistentes los trabajos que midan el *performance* de las empresas cuando estas tienen *portfolios*.

El objetivo de este capítulo surge de estos posibles *Gaps* detectados en la literatura, lo cual ha motivado esta parte del estudio, en la cual se persigue como principal objetivo: explorar el *performance* de las alianzas a través de los diferentes trabajos empíricos existentes que aborden esta variable y determinar los tipos de relaciones directas e indirectas que se dan y que a su vez lo condicionan.

Como otros objetivos se tendrá que:

- Definir los tipos y niveles de *performance* que presentan las estrategias de Cooperación, según la literatura existente, e identificar sus respectivos indicadores de medición.
- Contrastar cuantitativamente un modelo que identifique las variables determinantes directa e indirectamente del *performance* de las Alianzas Estratégicas.

3.2 Cuestiones sobre el estudio del *performance* de las Alianzas Estratégicas

A finales de los años setenta Scott (1977) dice: "...Después de revisar una buena parte de la literatura sobre el *performance* de la organización y de sus factores determinantes, he llegado a la conclusión de que este tema es uno de los que sabemos menos y menos..."

La conceptualización del *performance* solo como "rendimiento financiero" ha dominado la bibliografía del management, Venkatraman y Ramanujam (1986) plantearon la escasez de una correcta definición de rendimiento "... pues solo se centraba en el uso de indicadores financieros lo que supone el cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa y de los accionistas". Por lo cual proponen en su trabajo proponen un nuevo constructo que incluiría tanto medidas financieras como operativas y de eficacia organizacional (nuevos productos, la calidad de los productos, la cuota de mercado), creando un nuevo paradigma para la planificación y gestión estratégica.

En el marco de la estrategia empresarial, el centro de la atención ha sido casi exclusivamente en las medidas de desempeño financiero (Rowe et al., 1995). Además, conceptualmente, se ha considerado como criterio de comparación el valor creado por la empresa en relación con el valor esperado por los propietarios de la misma (Barney, 1997).

Una de las formas de medir el *performance* de los negocios, mejor explicadas y estructuradas de la literatura lo es sin dudas el trabajo de Dyer y Reeves (1995), los cuales desagregan las medidas de *performance* en tres grupos: organizativos, financieros y medidas de mercado.

La categoría organizacional contiene medidas de productividad, calidad, satisfacción del cliente y flexibilidad en la producción. La contabilidad financiera incluye medidas de retorno sobre activos (ROA) retorno sobre el capital (ROE), los beneficios, ventas y valor para los empleados, también información sobre el mercado financiero y sus derivados categoría que consiste en medidas de precio de las acciones (Q de Tobin).

Indicadores de medición del performance de las Alianzas Estratégicas

Del mismo modo numerosos estudios científicos han argumentado a través de diferentes teorías que la existencia de relaciones interorganizacionales impacta en el *performance* tanto en los resultados económicos de las partes implicadas como en la creación de nuevas capacidades, el aprendizaje de rutinas y en la transferencia de recursos, conocimientos y tecnología (Tecce, 1991).

Algunos aspectos, que se han podido extraer de estos estudios anteriores es el hecho de que las medidas subjetivas sobre el rendimiento de la alianza, son más numerosas que los estudios que recogen medidas financieras u operacionales, en gran parte debido a los objetivos estratégicos, subjetivos, multidimensionales y no financieros de muchas de estas alianzas (Geringer & Hebert, 1991).

Otros autores explican el *performance* en relación con las habilidades de los socios para gestionar la dinámica de las interacciones que se dan en la etapa de post-formación del acuerdo entre las partes implicadas (Doz 1996, Doz & Hamel, 1998). Los autores Mjoen y Tallman (1997) han argumentado que lo que realmente es importante es un mecanismo de coordinación y control apropiado para garantizar el logro de los objetivos, el éxito y la perdurabilidad de las mismas.

En el trabajo de Ariño y Reuer (1998), se considera la creación de valor para los socios, la estabilidad en la estructura de propiedad al igual que en el de Glaister y Bluckley (1998). En tanto Stuart (2000) señala que los recursos y capacidades que se aportan así como la experiencia y reputación de los socios influyen en el resultado de las Alianzas Estratégicas.

Por su parte Ariño (2003) plantea que “el éxito de las alianzas exige prestar atención tanto a los aspectos estructurales como a los de proceso. Los aspectos estructurales incluyen la selección del socio, el tipo o modalidad a establecer, el tipo de contrato que se estima adecuado, etc. En lo que se refiere a los aspectos de proceso, éste va desde la negociación inicial del acuerdo hasta el fin de la vida de la alianza”. Además en este mismo trabajo Ariño argumenta que “Es necesario, y muy importante, analizar de forma conjunta las expectativas de cada parte: los motivos e intereses que mueven a cada empresa a querer establecer este tipo de relaciones, las posibles inversiones que se realizarán y las incertidumbres que se perciben, todo lo cual entre otras cosas influirá en el rendimiento de la alianza y en las firmas implicadas”.

El *performance* es tratado para su análisis como una variable multidimensional que puede ser una medida subjetiva de desempeño y eficacia en el cumplimiento de los objetivos perseguidos por las partes implicadas, la duración del contrato, la creación de valor para los socios y la estabilidad en la estructura de propiedad (Glaister & Bluckley, 1998; Kale et al., 2002; García-Canal et al., 2006).

Entre las medidas objetivas del *performance* de la alianza destacan los indicadores financieros como el ROA, ROI, CAR, etc. (Gulati, 1998, Ariño et al., 2001; Duyster et al., 2002, 2006; García-Canal y Lorda, 2007; Hoffman, 2007; Wuys & Dutta, 2009, Christofersen, 2013).

Así como también se emplean indicadores subjetivos tales como el grado de satisfacción de los socios, la longevidad de la alianza, conocimiento de los socios entre otras dimensiones (Kim & Parkhe, 2009; Zhan & Luo, 2008; Christofersen, 2013). En otros se valora en términos de recursos compartidos y capacidades creadas: tecnológicas, de proceso, de distribución, creadas (Doz, 1996; García-Canal y Lorda, 2007; Hoffman, 2005, 2007; Lavie, 2008; Duyster & Losking, 2011).

Una tendencia muy reciente en las investigaciones resulta no solo medir el rendimiento de la alianza individual, sino además del *portfolio* de alianzas de una empresa en términos de aprendizaje, generación de capacidades tecnológicas o de innovación (Duysters & Lokshin, 2011; Heimeriks et al., 2007; Lavie & Miller, 2008).

En la tabla 10 se hace un resumen de las principales medidas empleadas, según la literatura consultada, para el estudio del *performance* de las alianzas.

Tabla 10. Medidas de *performance* y sus respectivos constructos: resultados de estudios anteriores.

Tipo de medida	Constructo	Indicador	Impacto	Signo
<u>Subjetiva</u>	<i>Atributos de Comportamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Confianza • Cooperación • Relaciones 	En el <i>performance</i> de la Alianza	<i>positivo</i>
	<i>Experiencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alliance experience</i> • <i>Partner experience</i> • Experiencia International • <i>International Alliance experience</i> 	En el <i>performance</i> de la Alianza En el <i>performance</i> de las firmas	<i>positivo</i>
	<i>Dimensiones culturales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura nacional • Cultura organizacional • Distancia cultural 	En el <i>performance</i> de la Alianza	<i>negativo</i>
<u>Objetiva</u>	<i>Contable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • CAR • ROE • ROA 	En el <i>performance</i> de las firmas	<i>positivo</i>
	<i>Estabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de la Alianza 	En el <i>performance</i> de la Alianza En el <i>performance</i> de las firmas	<i>poca significación</i>
	<i>Externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Nuevos productos • Valor de Mercado • Tob. Q 	En el <i>performance</i> de las firmas	<i>positivo</i>

Fuente: Elaboración propia.

Hofman (2005, 2007), se ha aproximado al rendimiento de las alianzas distinguiendo diferentes niveles de análisis (rendimiento externo e interno), basado en indicadores de rentabilidad y cuota de mercado para el caso de los externos o de transferencia de conocimientos, aprendizaje, etc., para el caso de los

internos. Incluyendo además variables para la medición del *performance* a nivel del portfolio o cartera de alianza.

Desde una perspectiva más global, el rendimiento de una alianza individual constituye el punto de partida para la medición y valoración del desempeño de un *Portfolio de alianzas* (Hoffman, 2007), con lo cual el *performance* de la alianza, la contribución de esta al rendimiento obtenido por los socios, y la satisfacción de estos garantiza las sinergias interorganizacionales.

Planteamiento de hipótesis y desarrollo metodológico

Como se ha venido argumentando dada la multidimensionalidad de la variable *performance* y en especial el hecho de incluir constructos subjetivos tales como la satisfacción, el éxito, la creación de valor para los socios, la confianza y la experiencia entre otras, puede ocasionar variabilidad en los resultados obtenidos en la investigación empírica.

Dada la complejidad en la medición del *performance* para el análisis se ha realizado una codificación a nivel de firma (para cada una de las partes implicadas) y a nivel de unidad de negocio (Alianza o portfolio).

Es importante, también, destacar que debido a la mencionada complejidad y siguiendo estudios anteriores (Dyer & Reeves; 1995; Doz & Hamel, 1998; Ariño, 2003; Hoffman, 2007; Christofersen, 2013, entre otros) se consideró oportuno desagregar la variable *performance* en dos categorías: *business performance* y *organizacional performance*, agrupadas de la siguiente forma:

1. *Business Performance*: Rendimiento de las firmas implicadas (Objetivo)
 - a) Interno: financiero (ROI, ROA, ROE, CAR, Q)
 - b) Externo: valor de mercado, resultados en investigación y desarrollo (innovaciones, patentes, etc.)

2. *Organizacional performance*: desempeño de la alianza (subjetivo):
 - a) Satisfacción de los socios con el resultado y el alcance de los objetivos esperados, la efectividad, la repetición de tipo de acuerdo y socio, la duración y perdurabilidad de la Alianza, etc.
 - b) Creación de capacidades tecnológicas (rutinas, sinergias, aprendizaje, transferencia de conocimientos, etc.).

Teniendo en cuenta los postulados teóricos establecidos en el Capítulo 1 y la revisión de la literatura sobre el *performance* de las alianzas se establecen las relaciones existentes entre las diferentes variables objeto de estudio que serán contrastadas en las hipótesis y sus respectivas sub-hipótesis, las cuales se resumen en la tabla 12

Tabla 11. Hipótesis y sub-hipótesis del Meta-análisis.

Hipótesis	Sub-Hipótesis
<i>Los atributos de la alianza determinan su performance moderado por el tipo de mecanismo jerárquico o contractual que se instaure.</i>	<p><i>H3.1. La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía tiene un impacto positivo en su performance subjetivo.</i></p> <p><i>H3.1.a. La complejidad del socio de la alianza tiene un impacto positivo en el performance subjetivo de esta.</i></p> <p><i>H3.1.b. La complejidad funcional y de actividades de la alianza tiene un impacto positivo en el performance subjetivo de esta.</i></p> <p><i>H3.1.c. La complejidad del ámbito geográfico de la alianza tiene un impacto positivo en el performance subjetivo de esta.</i></p>

Tabla 12. Continuación.

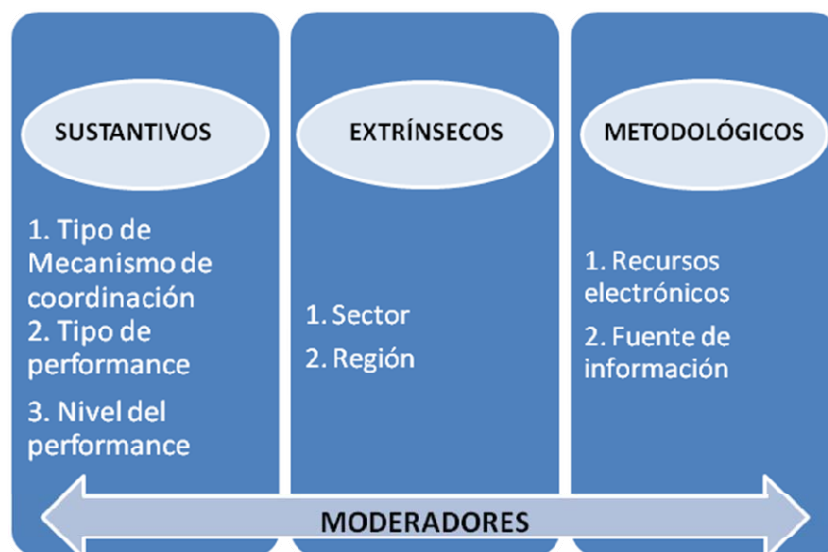
Hipótesis	Sub-Hipótesis
<i>El impacto de los atributos de la Alianza difiere por tipo de performance: subjetivo (SAT), objetivo y/o financiero (REN) y tecnológico (TEC).</i>	<p>H.3.2. <i>La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía tiene un impacto positivo en su performance financiero.</i></p> <p>H.3.2.a. <i>La complejidad del socio de la alianza tiene un impacto positivo en el performance financiero de esta.</i></p> <p>H.3.2.b. <i>La complejidad funcional y de actividades de la alianza tiene un impacto positivo en el performance financiero de esta.</i></p> <p>H.3.2.c. <i>La complejidad del ambito geográfico de la alianza tiene un impacto positivo en el performance financiero de esta.</i></p> <p>H.3.3. <i>La adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía tiene un impacto negativo en su performance tecnológico.</i></p> <p>H.3.3.a. <i>La complejidad del socio de la alianza tiene un impacto positivo en el performance tecnológico.</i></p> <p>H.3.3.b. <i>La complejidad funcional y de actividades de la alianza tiene un impacto positivo en el performance tecnológico.</i></p> <p>H.3.3c. <i>La complejidad del ambito geográfico de la alianza tiene un impacto positivo en el performance tecnológico.</i></p>

3.3 Explorando el *performance* de las Alianzas E. a través de un Meta-análisis sistemático.

Siguiendo la lógica de la investigación del Capítulo 2, en el presente epígrafe se procederá a explicar el desarrollo metodológico de esta parte del estudio. En la cual el Meta-análisis se aplica con la finalidad de determinar las principales variables que condicionan el *performance* de las alianzas a diferencia del capítulo anterior en el cual se centraba en analizar los mecanismos de coordinación en función de los atributos de la alianza.

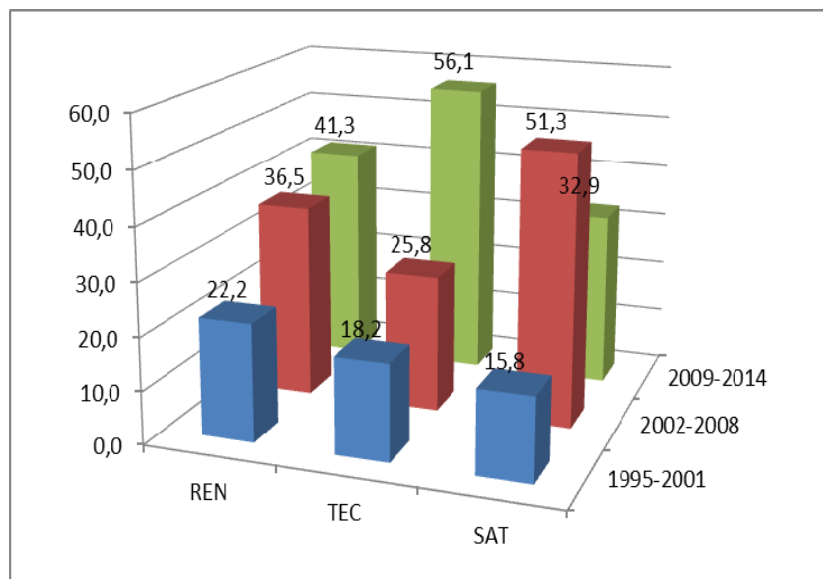
Existen diversos factores relacionados con la metodología o con el propio fenómeno estudiado, que moderan los hallazgos obtenidos(ver anexo 4). Estos factores moderadores, han condicionado los resultados, limitando la comparabilidad y réplica entre los hallazgos (Venkatraman & Ramanujam, 1987). Se han identificado moderadores de tipo sustantivo, extrínseco y metodológico para analizar esta relación en particular como se muestra en la figura 10

Figura 10. Tipos de Moderadores de la Investigación.



En el gráfico 7 se muestran los trabajos que exploran la variable performance, en el mismo se han distinguido los estudios por tipo de performance: rendimiento financiero(REN), desempeño tecnológico(TEC) e indicadores subjetivos(SAT).

Gráfico 7. Constructos de *Performance* (porcentaje por año).



En este se puede apreciar como en una etapa inicial (1995-2001) es menor el número de estudios que exploran esta variable. Sin embargo posteriormente, en la segunda etapa de estudios (2002-2008), se incrementan y a su vez, los indicadores más empleados eran del tipo subjetivo, mientras que en el último período analizado (2009-2014), si que se puede apreciar mayor énfasis en investigar el desempeño de la Alianza en su conjunto, a través de diferentes indicadores, destacándose una tendencia hacia la medición de los del tipo Tecnológico.

En la siguiente tabla se enuncian los indicadores de Performance que se detectaron en la muestra de estudios, destaca no solo su multidimensionalidad sino además, las disímiles definiciones que se les dan a cada uno de ellos, por lo

que fue muy difícil llegar a una única denominación, quedando finalmente tres constructos para la medición del PERF, mismo número para TEC y para SAT.

Tabla 12. Variables de Performance empleadas en los estudios por año.

VARIABLES/CONSTRUCTOS	Período		
	1995-2001	2002-2008	2009-2014
Med.PERF			
<i>Operacional All.outcomes/ Profitability</i>		9,1	7,1
ROE/ROA/CAR/Q	53,3	20,5	9,5
<i>Market performance/ Sales Grow</i>	13,3	13,6	23,8
Med.TEC			
Innovación/nuevos productos			19,0
<i>R&D spend/ Patent effectiveness</i>	26,7	11,4	19,0
Transferencias tecnológicas/aprendizaje	13,3	18,2	14,3
Med.SAT			
Alliance Age/ duración de la alianza	20	34,1	21,4
Percepción de éxito de la alianza/ Satisfacción de los socios/ <i>Effectiveness</i>	20	22,7	16,7
<i>Prior Ties/partnering experience/Confianza</i>	20	15,9	16,6

Para alcanzar el objetivo de esta parte de la investigación con la aplicación de la metodología se buscará no solo es el de identificar las relaciones que se dan entre las variables objeto de estudio con el *performance* de la alianza sino además los elementos moderadores y su impacto. El test de homogeneidad mediante el estadístico Q permite confirmar la existencia de dicha variabilidad y la necesidad de explicación mediante moderadores; ello resulta congruente con el planteamiento de hipótesis realizado.

Es preciso destacar que no es usual que se emplee esta técnica para los estudios empíricos sobre la temática y el *performance*, *se han tomado como referencia anteriores Meta-análisis para el establecimiento de las hipótesis*, de manera que fueran parcialmente compatibles con la de estudios anteriores (Sobrero & Schrader, 1998; Reus et al., 2009; Lee et al., 2014); y entonces, plantearse nuevas contribuciones al respecto.

Como fuera planteado en el epígrafe correspondiente a la metodología empleada, se procedió a la realización del cómputo de la información mediante el procedimiento de transformación de correlaciones en la *z de Fisher* y ello por cuanto producen estimaciones no sesgadas y próximas a distribuciones normales. A su vez a partir del valor de la *z* conjunta, y a partir de ella, la correlación conjunta que se muestra para cada relación en la tabla 13.

EL modelo de estimación que se muestra en la tabla corresponde al tipo de efectos fijos pues los factores que pueden influir el tamaño del efecto son los mismos para todos los estudios, siendo ocasionada por el error de muestro la diferencia entre ellos al error de muestreo.

Tabla 13. Resultados de Aplicación del Meta-análisis. Modelo Efectos Aleatorios y Modelos Fijos.

Tabla 15. Resultados de Aplicación del Meta-análisis: Modelo Efectos Aleatorios y Modelos Fijos.											
	Modelo de efectos fijos				Modelo de efectos aleatorios						
Relación	k	Mr	95%CI-	95%CI+	Mr	95%CI-	95%CI+	SE	Q	Qw	Qb
MCC_PERF	170	0,02***	0,02	0,03	0,108***	0,073	0,143	0,00	4107,00		
Moderación											
1. Tipo de Performance										3486,00	621,00
Financieros	47	0,064***	0,051	0,076	0,074*	0,006	0,141	0,007	486,00		
Tecnológicos	41	-0,12***	-0,141	-0,113	0,117***	0,046	0,188	0,047	1925,00		
Subjetivos	82	0,093***	0,081	0,105	0,123***	0,071	0,174	0,013	1074,00		
2. Tipo de MCC										3374,00	732,00
MCC1	43	0,138***	0,12	0,15	0,186***	0,119	0,251	0,00	424,00		
MCC2	40	0,147***	0,13	0,16	0,157***	0,086	0,226	0,00	453,00		
MCC3	87	-0,063***	-0,07	-0,05	0,044□	-0,005	0,093	0,00	2497,00		

Nota: k = número de tamaños de efectos o número de estudios; n = tamaño de la muestra; Mr = correlación media o tamaño medio del efecto; SE error estándar; Q = estadístico de heterogeneidad; Qb = estadístico Q de las medias entre grupos; Qw = estadístico Q de las medias dentro de los grupos; CI = intervalo de confianza; CI- = Límite inferior al 95%; CI+ = Límite superior al 95%.

Conf95% = rmean + (1.96) * (SE) . SE = (1 - rmean 2) / (N - k)1/2. p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Continuación tabla 13.

Continuación tabla 15:

Relación	Modelo de efectos fijos				Modelo de efectos aleatorios				SE	Q	Qw	Qb
	k	Mr	95%CI-	95%CI+	Mr	95%CI-	95%CI+					
SOC_PERF	171	0,07***	0,06	0,07	0,098***	0,076	0,121	0,00	2247,00			
Moderación												
1. Tipo de Performance											2235,00	11,90
Financieros	56	0,07***	0,06	0,08	0,100***	0,060	0,139	0,00	1052,00			
Tecnológicos	44	0,05***	0,05	0,06	0,075***	0,030	0,119	0,00	554,00			
Subjetivos	71	0,08***	0,06	0,09	0,113***	0,077	0,150	0,00	628,00			
2. Región											2224,00	23,00
Asia	27	0,02***	0,00	0,04	0,077**	0,019	0,134	0,01	144,00			
Europa	56	0,07***	0,06	0,07	0,110***	0,071	0,150	0,00	1368,00			
Multi-región	36	0,07***	0,05	0,09	0,086***	0,036	0,137	0,00	190,00			
Estados Unidos	52	0,08***	0,07	0,09	0,105***	0,064	0,145	0,00	521,00			
3. Sector											2241,00	5,70
Biotecnología	8	0,10**	0,03	0,16	0,102□	-0,012	0,213	0,00	30,00			
Servicios	3	0,04□	-0,07	0,08	-0,003	-0,172	0,166	0,90	1271,00			
cross-industry	82	0,07***	0,06	0,07	0,118***	0,085	0,150	0,00	1258,00			
High-tech	42	0,06***	0,05	0,07	0,067**	0,020	0,113	0,00	486,00			
Manufactura	35	0,06***	0,05	0,08	0,096***	0,047	0,145	0,00	465,00			

Nota: k = número de tamaños de efectos o número de estudios; n = tamaño de la muestra; Mr = correlación media o tamaño medio del efecto; SE error estándar; Q = estadístico de heterogeneidad; Qb = estadístico Q de las medias entre grupos; Qw = estadístico Q de las medias dentro de los grupos; CI = intervalo de confianza; CI- = Límite inferior al 95%; CI+ = Límite superior al 95%.

Conf95% = rmean + (1.96) * (SE). SE = (1 - rmean²) / (N - k)1/2. p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Continúa...

Relación	k	Modelo de efectos fijos			Modelo de efectos aleatorios			SE	Q	Qw	Qb
		Mr	95%CI-	95%CI+	Mr	95%CI-	95%CI+				
LOC_PERF	107	-0,02***	-0,03	-0,02	0,002	-0,025	0,030	0,00	1830,00		
Moderación											
1. Tipos Performance										1728,836	101,390
Financieros	33	-0,06***	-0,07	-0,05	-0,021	-0,069	0,027	0,00	1071,00		
Tecnológicos	30	-0,02***	-0,02	-0,02	-0,013	-0,063	0,038	0,00	521,00		
Subjetivos	44	0,03***	0,01	0,04	0,034	-0,011	0,078	0,00	135,00		
2. Sector										1769,00	61,00
Bioteología	5	0,10*	0,01	0,19	0,098	-0,043	0,235	0,04	13,00		
Servicios	2	-0,08	-0,21	0,05	-0,085	-0,294	0,132	0,21	0,00		
Cross-industry	42	-0,01***	-0,02	-0,01	-0,027	-0,069	0,016	0,00	631,00		
High-technology	22	-0,05***	-0,07	0,00	0,032	-0,030	0,094	0,00	324,00		
Manufactura	36	-0,06***	-0,07	-0,05	0,013	-0,033	0,059	0,00	800,00		

Nota: k = número de tamaños de efectos o número de estudios; n = tamaño de la muestra; Mr = correlación media o tamaño medio del efecto; SE error estándar; Q = estadístico de heterogeneidad; Qb = estadístico Q de las medias entre grupos; Qw = estadístico Q de las medias dentro de los grupos; CI = intervalo de confianza; CI- = Límite inferior al 95%; CI+ = Límite superior al 95%.

Conf95% = rmean + (1.96) * (SE) . SE = (1 - rmean²) / (N - k)^{1/2}. □p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Relación	k	Modelo de efectos fijos			Modelo de efectos aleatorios			SE	Q	Qw	Qb
		Mr	95%CI-	95%CI+	Mr	95%CI-	95%CI+				
ACT_PERF	133	0,037***	0,031	0,043	0,101***	0,062	0,140	0,01	4895,189		
Moderación											
1. Tipos Performance										4891,357	3,832
Financieros	43	0,037***	0,026	0,048	0,104**	0,035	0,172	0,00	441,352		
Tecnológicos	40	0,032***	0,024	0,041	0,162***	0,092	0,230	0,01	1414,445		
Subjetivos	50	0,046***	0,035	0,057	0,048	-0,017	0,112	0,04	3035,560		
2. Sector										4616,752	278,438
Bioteología	10	0,429***	0,383	0,474	0,397***	0,273	0,508	0,061	142,734		
Servicios	6	0,093**	0,028	0,157	0,076	-0,104	0,251	0,008	9,122		
cross-industry	55	0,045***	0,039	0,052	0,088**	0,029	0,145	0,007	1204,954		
High-technology	38	0,009	-0,005	0,022	0,112**	0,042	0,181	0,015	707,561		
Manufactura	24	-0,014	-0,031	0,003	-0,003	-0,089	0,083	0,097	2552,381		
3. Región										4792,607	102,583
Asia	15	0,191***	0,152	0,229	0,173**	0,060	0,281	0,017	96,171		
Europa	54	0,023***	0,016	0,030	0,080**	0,021	0,139	0,006	1080,741		
Multi-región	28	0,075***	0,055	0,095	0,220***	0,138	0,298	0,032	458,967		
Estados Unidos	35	0,062***	0,048	0,076	0,014	-0,059	0,087	0,062	3156,727		

Nota: k = número de tamaños de efectos o número de estudios; n = tamaño de la muestra; Mr = correlación media o tamaño medio del efecto; SE error estándar; Q = estadístico de heterogeneidad; Qb = estadístico Q de las medias entre grupos; Qw = estadístico Q de las medias dentro de los grupos; CI = intervalo de confianza; CI- = Límite inferior al 95%; CI+ = Límite superior al 95%.

Conf95% = rmean + (1.96) * (SE) . SE = (1 - rmean²) / (N - k)1/2. p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

3.4 Análisis y discusión de los resultados

A partir del siguiente punto se realizará un análisis de los resultados de esta fase de aplicación del Meta-análisis los cuales aparecen en la tabla 13.

Respecto al planteamiento inicial de la Investigación en el que se argumenta que los mecanismos de coordinación y control (MCC) de la alianza impactan en su *performance* (PERF), se observa que esta relación presenta valores positivos y significativos (Intervalo de confianza [.02, .03]; $Q=4107.00$, $SE=0.00$), aunque el tamaño del efecto es pequeño ($Mr= 0.02$). En tanto el estadístico Q ha mostrado la existencia de heterogeneidad siendo esta alta ($I^2=95,8\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto. Por lo que para estudiar la presencia de tal dispersión se analizaron, consecuentemente, las moderaciones.

Cuando el tamaño del efecto es consistente, es posible plantear el objetivo de estimar el efecto común y declarar que el tamaño del efecto es robusto a través del rango de poblaciones estudiadas. Si se producen pequeñas variaciones en el efecto, la relevancia la adquiriría la interpretación y discusión sobre las implicaciones prácticas de la dispersión. Y con ello, por cuanto Borenstein et al. (2009) plantean tres posibles escenarios, en dependencia de que el tamaño del efecto sea consistente, varíe un poco entre estudios, o varíe sustancialmente entre los mismos. Se analizaron dos moderaciones en la relación MCC-PERF que son las ejercidas por el tipo de *performance* y el tipo de MCC.

Considerando la sub-hipótesis de moderación en la relación MCC y PERF ocasionada por el tipo de *performance*, se observan efectos positivos y significativos para los financieros ($Mr = 0,06$; Intervalo de confianza $[.05, .07]$; $SE=0.00$) y subjetivos ($Mr = 0,09$; Intervalo de confianza $[.08, .10]$; $SE=0.01$), mientras que los tecnológicos pasan de ser negativos y significativos en el modelo de efectos fijos ($Mr = -0,12$; Intervalo de confianza $[-.14, -.11]$; $SE=0.01$) a positivos y significativos fijos ($Mr = 0,11$; Intervalo de confianza $[-.04, -.18]$; $SE=0.01$) en el aleatorio.

Teniendo en cuenta la sub-hipótesis de moderación de la relación MCC y PERF, producida por el tipo de MCC, los resultados señalan efectos positivos significativos en el MCC1 ($Mr = 0,138$; Intervalo de confianza $[.12, .15]$; $SE=0.009$) y MCC2 ($Mr = 0,147$; Intervalo de confianza $[.13, .16]$; $SE=0.014$). Por el contrario el MCC3 se revela como negativo y significativo en el modelo de efectos fijos ($Mr = -0,063$; Intervalo de confianza $[-.07, -.05]$; $SE=0.02$), pasando a no ser considerado su efecto en el modelo de efectos aleatorios al contener el cero su intervalo de confianza $[-.005, 0.093]$. Con una dispersión dentro del grupo de $Qw=3374.00$ y entre grupos de $Qb=732.00$. Cabe destacar que el tamaño del efecto ha aumentado en el caso de los moderadores, pasando a ser considerado fuerte ($Mr>0.10$), para el caso de source tanto primaria como secundaria, el sector de la biotecnología, los *performance* tecnológico y subjetivo, y el tipo 1 y 2 de mecanismo de coordinación y control.

En la relación SOC-PERF la heterogeneidad existente ($Q=2247,56$) siendo esta alta ($I^2=92,4\%$), plantea el análisis de la moderación que se presenta seguidamente y ejercida por: el tipo de *performance*, la región y el sector.

Respecto a la hipótesis de partida en la que se plantea que la complejidad del socio (SOC) condiciona su *performance* (PERF), se observa que la relación SOC_PERF presenta valores positivos y significativos ($Mr=0.07$; Intervalo de confianza $[.06, .07]$; $Q=2247$; $SE=0.00$). El estadístico Q ha mostrado la existencia de heterogeneidad siendo esta alta ($I^2=92,4\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto. A partir de este punto se analizaron las sub-hipótesis que plantean la existencia de tres tipos de moderadores: tipo de *performance* (extrínseco), región (sustantivo) y el sector (sustantivo), cuyos resultados se presentan a continuación.

Respecto a la sub-hipótesis de que el tipo de *performance* modera la relación entre SOC_PERF cabe destacar que los datos muestran efectos positivos y significativos para los tres tipos de *performance*. Siendo los resultados para cada uno de ellos los siguientes: financieros ($Mr = 0,07$; Intervalo de confianza $[.06, .08]$; $SE=0.00$), tecnológicos ($Mr = 0,05$; Intervalo de confianza $[.05, .06]$; $SE=0.00$), y subjetivos ($Mr = 0,08$; Intervalo de confianza $[.06, .09]$; $SE=0.00$). Con una dispersión dentro del grupo de $Qw=2235$ y entre grupos de $Qb=11,90$.

Considerando la sub-hipótesis de que la Región modera la relación entre SOC y PERF, decir que los datos muestran efectos positivos y significativos en las cuatro regiones consideradas. Siendo los resultados para cada uno de ellos los siguientes:

Asia ($Mr = 0,02$; Intervalo de confianza $[-0,00, .04]$; $SE=0.01$), Europa ($Mr = 0,07$; Intervalo de confianza $[-0,06, .07]$; $SE=0.00$), Multiregión ($Mr = 0,07$; Intervalo de confianza $[-0,05, .09]$; $SE=0.00$) y Estados Unidos ($Mr= 0.08$; Intervalo de confianza $[-0,07, .09]$; $SE=0.00$). Con una dispersión dentro del grupo de $Qw=2224$ y entre grupos de $Qb=23$. Destacar la consistencia de los efectos entre ambos modelos fijo y aleatorio en ambos moderadores tipo de *performance* y región.

Teniendo en cuenta que el sector modera la relación SOC y PERF. Los resultados señalan resultados positivos y significativos en cuatro de los cinco factores de moderación considerados, donde el sector de la Biotecnología vuelve a tener un comportamiento diferente en función del modelo utilizado, pasando de significativo positivo ($Mr=0.10$; Intervalo de confianza $[-0,03, .16]$; $SE=0.00$) a contener el cero entre los valores del intervalo de confianza $[-0.012, .213]$. Los restantes cross-industry ($Mr=0.07$; Intervalo de confianza $[-0,06, .07]$; $SE=0.00$), high-tech ($Mr=0.06$; Intervalo de confianza $[-0,05, .07]$; $SE=0.00$), manufactura ($Mr=0.06$; Intervalo de confianza $[-0,05, .08]$; $SE=0.00$) se muestran positivos y significativos. Con una dispersión dentro del grupo de $Qw=2241$ y entre grupos de $Qb=5,70$. Sin embargo, el sector servicios (Service) no resulta significativo.

En lo referente a la Hipótesis de partida de que el ámbito geográfico (LOC) condicionan su *performance* (PERF), se observa que la relación LOC_PERF presenta un efecto negativo y significativos ($Mr= -0.02$) dentro de un intervalo de confianza igualmente negativo (Intervalo de confianza $[-0.03, -0.02]$; $Q=1830$; $SE=0.00$). El estadístico Q ha revelado la existencia de heterogeneidad siendo esta

alta ($I^2=94,2\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto. A partir de este punto se analizaron las sub-hipótesis que plantean los tipos de *performance* (extrínseco) y el sector (sustantivo) como moderadores.

La sub-hipótesis correspondiente a la moderación de los tipos de *performance* (financiero, tecnológico y subjetivo) presenta efectos negativos y significativos para en el caso del tipo de *performance* financiero ($Mr = -0.06$; Intervalo de confianza $[-0.07, -0.05]$; $SE=0.00$) y tecnológico ($Mr=-0,02$; Intervalo de confianza $[-0.02, -0.02]$; $SE=0.00$), mientras que los efectos son positivos y significativos para el caso de los subjetivos ($Mr=0,03$; Intervalo de confianza $[0.01, 0.04]$; $SE=0.00$), presentándose como no significativos en el modelo aleatorio.

La sub-hipótesis referida a la moderación ejercida por el sector presenta valores positivos y significativos para el caso de la biotecnología ($Mr=0,10$; Intervalo de confianza $[0.01, 0.19]$; $SE=0.04$), mientras que el resto resultan significativos pero negativos: cross-industry ($Mr = -0,10$; Intervalo de confianza $[-0.02, -0.01]$; $SE=0.00$), high-tech ($Mr = -0,05$; Intervalo de confianza $[-0.07, -0.00]$; $SE=0.00$) y manufacture ($Mr = -0,06$; Intervalo de confianza $[-0.07, -0.05]$; $SE=0.00$), resultando no significativa la moderación ejercida por el moderador Service. El resultado se vuelve no significativo en el modelo aleatorio. Si observamos el comportamiento de service como moderador podemos darnos cuenta que no resulta significativo en ninguno de los casos y ello podría ser debido al bajo número de observaciones obtenidas en este caso; recordemos que para aplicar el

modelo de efectos fijos es preciso al menos dos observaciones mientras que en el aleatorio se requiere calcular la Tau para lo que se precisa al menos de cuatro o cinco.

Por último el contraste de la hipótesis inicial de que el ámbito funcional y de actividades (ACT) condicionan su *performance* (PERF), se observa que la relación ACT_PERF presenta un positivo y significativos ($M_r = 0.037$; Intervalo de confianza $[0.031, 0.043]$; $Q = 4895,189$; $SE = 0.01$). El estadístico Q ($p < 0.001$) muestra existencia de heterogeneidad siendo esta alta ($I^2 = 97,3\%$), encontrándose variaciones sustanciales en el efecto. A partir de este punto se analizó la sub-hipótesis que plantea el tipo de *performance* (extrínseco), el sector y la región como moderadores.

La sub-hipótesis referida a la moderación ejercida por el tipo de *performance* presenta valores positivos y significativos para el caso de los financieros ($M_r = 0,037$; Intervalo de confianza $[0.026, 0.048]$; $SE = 0.00$) con valor Q (441,352) y p-valor (0,000) indicando una significativa cantidad de dispersión dentro de los 43 estudios considerados en el moderador. Para los tecnológicos ($M_r = 0,032$; Intervalo de confianza $[0.024, 0.041]$; $SE = 0.01$) se presenta un valor Q (14114,445) con un p-valor (0,000), resulta igualmente significativo entre los 40 estudios. De igual forma ocurre con los subjetivos ($M_r = 0,046$; Intervalo de confianza $[0.035, 0.057]$; $SE = 0.04$; $Q = 3035,560$; $p = 0,000$), los cuales pasan a no significativo en el modelo aleatorio.

Es por ello que podemos indicar la existencia de heterogeneidad en los tres moderadores. Con una dispersión dentro del grupo de ($Q_w=4891,357$, $p=0,000$) indicando la existencia significativa de dispersión dentro de cada grupo y existiendo fuerte evidencia empírica de que el tamaño del efecto dentro de cada grupo varía y una dispersión total entre grupos ($Q_b=3,832$, $p=0,147$) que indican que no tenemos evidencia estadística para afirmar que la dispersión entre efectos sea significativa.

La sub-hipótesis que contempla el sector como moderador entre ACT y PERF muestra al sector biotecnológico ($Mr= 0,429$; Intervalo de confianza $[0.3, 0.4]$; $SE=0.06$) y cross-industry ($Mr= 0,045$; Intervalo de confianza $[0.024, 0.041]$; $SE=0.01$) como positivos y significativos en ambos modelos, pudiendo considerarse como alto el efecto encontrado en el sector biotecnológico.

En la sub-hipótesis que contempla la región como moderador de la relación ACT y PERF, las regiones aparecen como significativas encontrándose una discordancia entre modelos en el caso de los Estados Unidos al pasar de significativa ($Mr= 0,06$; Intervalo de confianza $[.04, .07]$; $SE=0.06$) a no significativa en el aleatorio ($Mr= 0,01$; Intervalo de confianza $[-.05, .08]$).

3.5 Conclusiones parciales del capítulo

A pesar de haber numerosos estudios teóricos y empíricos, que desde finales de los años setenta incluyen la variable *performance* entre sus resultados, la diversidad y complejidad en su análisis ha generado numerosas inquietudes y contradicciones; siendo por ello en la actualidad un aspecto a cubrir por los investigadores.

En el caso de la Alianzas Estratégicas, la medición del rendimiento esperado por las partes implicadas ha sido el centro de atención de todos los estudios incluidos en la muestra dado que era una condición indispensable establecida en la metodología. Sin embargo y como también se ha dicho, su multidimensionalidad ha ocasionado que encontremos en la literatura una gran abanico de indicadores de medición del tipo financiero, operativo, pero también intangibles.

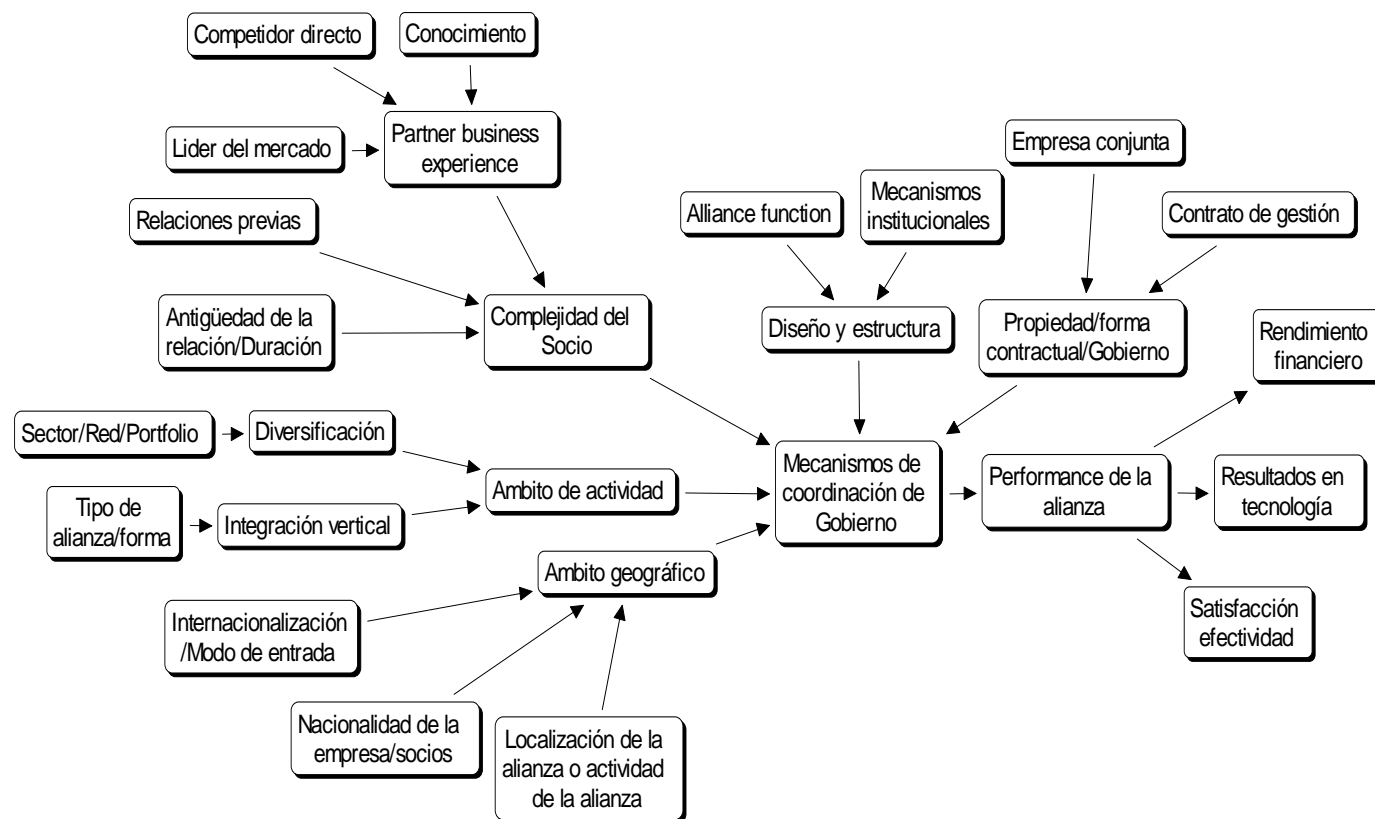
Si bien es importante destacar que entre los años 1995-2001 es menor el número de estudios que abordan esta variable y los indicadores más empleados eran del tipo subjetivo, mientras que en el último período analizado (2009-2014), si que se puede apreciar mayor énfasis en investigar el desempeño de la alianza en su conjunto, aportando el mayor número de indicadores identificados, destacándose como tendencia la aplicación de la perspectiva del aprendizaje y la creación de conocimientos y por tanto enfocándose hacia el desempeño tecnológico como un constructo relevante de *performance*.

Por ello y dada la gran complejidad que tiene esta variable, en el análisis se ha realizado una codificación a nivel de firma (para cada una de las partes implicadas) y a nivel de unidad de negocio (Alianza o *portfolio*); clasificándose según el nivel de análisis tanto la fuente de las mediciones de los resultados como los tipos de variables de control. En este sentido se incluyeron diferentes tipos de moderadores extrínsecos y sustantivos. Entre estos últimos se ha incluido los tres tipos de indicadores de *performance*: financiero, tecnológico, perceptual.

En el apartado que se concluye se aplica el Meta-análisis, además, para profundizar en otros tipos de relaciones que se dan entre las variables objeto de estudio y el *performance* de la alianza. Apareciendo una serie de moderadores extrínsecos además de los sustantivos que ya se habían definido en las Hipótesis. Todo lo cual ha permitido arribar a la figura 11, en la cual se describen todos los elementos que se considera que condicionan los resultados de las alianzas para las partes.

Esta figura además corrobora los postulados teóricos enunciados en el capítulo teórico y demuestra la validez del modelo propuesto además de identificar las diferentes relaciones presentes, directas e indirectas. Respecto a la complejidad del socio, esta vendrá dada por las características del mismo, su posición competitiva, su experiencia así como también los antecedentes y relaciones previas como se argumenta en los enfoques económicos, secuencial y estratégico.

Figura 11. Modelo Causal Contrastado: “Factores Determinantes del *Performance* de las Alianzas Estratégicas”.



Respecto a la diversidad funcional de actividades de la alianza está justificada por las aportaciones de la Teoría de Dependencia de Recursos , la de Redes y la T.E.C., explicando las decisiones de integración vertical e internalización frente a otro tipo de estrategias.

En lo que se refiere a la localización de la actividades de la alianza, las actuaciones están condicionadas por los factores enunciados, en el enfoque económico, en la Teoría Ecléctica de Dunning, y en el Modelo de Uppsala, a través de los procesos secuenciales que describe el mismo y que no son más que el resultado del análisis prospectivo del *performance* esperado por las partes que establecen la Alianza Estratégica.

En cuanto a los mecanismos de coordinación y control, estos estarán en función de los atributos de la alianza anteriormente comentados, condicionarán en la etapa pre-formación de la alianza y la negociación la forma contractual más apropiada, posteriormente el diseño de la estructura organizacional, en este caso la jerarquía que se instaure (para el caso de la Empresa Conjunta), así como los mecanismos institucionales o puestos de enlace para la coordinación no solo de la alianza sino del *Alliance Portfolio* en el caso de aquellas firmas que tengan múltiples acuerdos vigentes locales e internacionales, según postulados de la perspectiva de Redes.

Quedando de esta forma demostrado que *“Los atributos de la Alianza Estratégica: mecanismos de coordinación y control, la complejidad del socio la complejidad funcional y de actividades y la complejidad del ámbito geográfico, condicionan el performance de las alianzas.*

Conclusiones finales

La Perspectiva de Recursos y Capacidades, unida a la Teoría de Redes, constituyen elementos de base para entender las razones de las relaciones inter-organizativas de cooperación. Con los enfoques Económico, Secuencial y Estratégico se enriquece el estudio y descripción del fenómeno en sus diferentes manifestaciones y etapas, siendo en su conjunto los fundamentos teóricos necesarios para el análisis del mismo y la determinación de aquellas variables relevantes susceptibles de estudio.

El establecimiento del marco teórico, permitió proponer el Modelo de Investigación y parte de la hipótesis inicial. Para contrastar este planteamiento se seleccionó como herramienta metodológica el Meta-análisis.

Si bien es cierto, que a partir de los años noventa los investigadores están pasando de la realización de las tradicionales revisiones narrativas a la realización de revisiones más sistemáticas y estructuradas, en la literatura más relevante del área del *Management* de los últimos 5 años se aprecian numeros trabajos de este tipo. Ello se debe entre otras causas a la gran catidad de trabajos sobre la temática de las Alianzas Estratégicas y la necesidad de sistematizar sus resultados y aportaciones.

Esto motivó la presente investigación en la cual se hace un Meta-análisis cuantitativo. La diferencia principal entre estos tipos de investigaciones, es que esta última incluye un conjunto de reglas o protocolo aplicados para la búsqueda

de estudios, con el fin de determinar cuales de entre estos serán incluidos o excluidos en el análisis. Y ello, dado que el investigador debe ser capaz de comprender como el efecto de un determinado tratamiento varia en función de otras variables, algo para lo cual la revisión narrativa no está equipada ni responde a esta clase de cuestiones.

Como se ha mencionado, los estudios incluidos en la muestra final analizada fueron un total de 101 artículos científicos empíricos sobre la temática de las Alianzas Estratégicas publicados entre 1995 y 2014 en revistas de alto impacto.

La propuesta metodológica ha tenido como finalidad, no solo analizar el impacto de los atributos de la alianza sobre el *performance* de estas, sino también las variables moderadoras que necesariamente debían tenerse en cuenta para el estudio de esta relación y que contribuían a la comprensión del fenómeno de las relaciones interorganizacionales, en especial las alianzas.

La homogeneidad es uno de los factores que afectan a la precisión, así como el tamaño de la muestra y el efecto. Para el cálculo de la incidencia de los moderadores, se requirió de la creación de subgrupos con base en el elemento a considerar, resultando ello posible dado el alto número de estudios procesados.

Según los resultados existen diferentes variables que condicionan y/ o moderan esta relación, siendo estos los tipos de mecanismos (Contractuales o de Gobierno, institucionales y estructurales). A su vez los tipos de mecanismos varían en función de la complejidad de los socios, la diversidad funcional de la alianza y el

ámbito geográfico de la misma. Lo cual se expresó en la *Hipótesis General 2: Los tipos de mecanismos de coordinación y control adoptados en la constitución de la Alianza moderan la relación existente entre los atributos de esta y su performance*, que queda contrastada así como sus respectivas sub-hipótesis.

También se identificaron otros moderadores de tipo extrínsecos, como el sector de actividad y la región en la que se establezca la alianza. Por otra parte resultó ser también una variable moderadora la fuente de obtención de los datos empelados en los diferentes artículos ya se primaria, secundaria o la combinación de esta. Por ello se identificaron dichas variables en los resultados que fueron apareciendo en los diferentes modelos estadísticos

Para contrastar la Hipótesis 3 fue necesario darle un tratamiento especial a la variable *performance* desagrega en 2 categorías *organizacional performance* y *business performance*. En la primera se encuentran todos los constructos subjetivos, perceptuales, de creación de capacidades, sinergias etc y en el segundo los indicadores objetivos, entre ellos los de tipo financiero.

Esta agrupación permitió el planteamiento de diferentes sub-hipótesis para los tipos de moderación presentados. De esta forma se pudo contrastar que la adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía (M.C.C.3) tiene un impacto positivo en su *performance* subjetivo, al igual que ocurre con la complejidad del socio, la diversidad funcional y de actividades y el ámbito geográfico.

Para el caso del impacto en el *performance* financiero de los atributos de la alianza, se ha podido contrastar que si bien el tipo de alianza o la forma contractual de esta tienen un impacto positivo en su *performance* financiero, no ocurre lo mismo con el M.C.C.3. Las restantes sub-hipótesis si muestran el comportamiento esperado. Con lo que se contrasta que la complejidad del socio , la complejidad funcional y de actividades de la alianza y la complejidad del ámbito geográfico tienen un impacto positivo en el *performance* financiero, esperado por las firmas implicadas.

Para el caso del desempeño tecnológico, la adopción en la alianza de formas de gobierno basadas en la propiedad y/o la jerarquía tiene un impacto negativo en este. Lo cual no se aprecia en las restantes relaciones contrastadas, por lo que se puede afirmar que la complejidad del socio, la complejidad funcional y de actividades de la alianza y su complejidad geográfica tiene un impacto positivo en el *performance* tecnológico.

Limitaciones y continuidad de la investigación

A pesar de las contribuciones que pueda tener este trabajo, también somos conscientes de que pueden existir algunas limitaciones derivadas de la aplicación de la Metodología.

Aunque se está siendo exhaustivo en la búsqueda bibliográfica es concebible que en la muestra falte algún estudio. Si bien estas limitaciones son propias del Meta-análisis, no se deberán pasar por alto al interpretar los resultados.

Entre las limitaciones se pueden citar aspectos tales como la subjetividad propia del enfoque utilizado para la selección de estudios que sigue permaneciendo en la configuración de criterios, y la importancia relativa asignada a cada estudio que puede diferir entre investigadores. Esto, además, puede dar lugar a conclusiones contrapuestas. Sin embargo, la clara especificación de la metodología aplicada respecto a las decisiones sobre la inclusión de los estudios, las variables y su codificación, lleva a que el mecanismo sea más transparente y que tenga validez de contenido y de constructo., en la medida en que el investigador dispone de mayor información (datos estadísticos) disponible de resultados de estudios anteriores.

Una de las principales críticas está, sin dudas, en el trabajo que se realiza con la heterogenidad, puesto que el juicio acerca de la presencia de los moderadores es subjetivo y no existe un umbral idóneo o generalizable que indique si existe algún moderador.

Además, la falta de congruencia en la conceptualización y medición de las variables asociadas al *performance* puede dar lugar a sesgos. No es lo mismo hablar de resultados en términos objetivos, indicadores financieros u operacionales, como de otros tipos de *performance* relacionados con la creación de recursos y capacidades tales como la innovación, patentes o nuevos productos y la formación del personal asociado.

Continuidad de la investigación

Como continuidad la investigación, un análisis sistemático que profundice en las relaciones causales que se dan entre las variables, a través de modelos de meta-regresión, sería una importante aportación que complementa y corrobora los resultados alcanzados hasta la fecha.

A su vez sería de interés establecer comparaciones de resultados entre modelos de efectos fijos y aleatorios, analizando las implicaciones que sobre los resultados tengan uno u otro modelo.

Además, futuros estudios podrían incluir otras variables moderadoras u otras categorías adicionales, con una muestra mayor que discrimine entre estas categorías y permita una segmentación de la muestra.

Contribuciones teóricas y prácticas

Los resultados obtenidos son de gran utilidad en aras de proveer una síntesis de los principales artículos empíricos que abordan el rendimiento y/o desempeño de las alianzas, sistematizando y desarrollando las relaciones causa-efecto identificada en los mismos.

La principal aportación del trabajo ha sido: mediante una síntesis de los estudios que abordan la temática del *performance* de las Alianzas Estratégicas hasta la actualidad, su definición, su diferenciación entre niveles (a nivel de firma, de alianza, de cartera de alianza) y los tipos de indicadores de medición, determinar el tipo de relación existente con las variables claves estudiadas de las Alianzas Estratégicas: *mecanismos de coordinación y control*, forma contractual o de gobierno y estructura organizativa; *las características del socio*, relaciones previas y experiencia; *ámbito de actividad o negocio* de la alianza y *su portfolio* y *la localización geográfica*.

En segundo lugar, otras contribuciones a este campo de estudios académicos serán la determinación del impacto que tienen las diferentes variables objeto de estudio en el *performance*. En este sentido la contribución también está dada por la identificación de los posibles efectos de moderación o mediación entre las diferentes variables, que pueden estar presentes pero no visibles y que de algún modo la condicionan.

Bibliografía

***Artículos incluidos en el Meta-análisis**

Ahuja, G. 2000. "Collaborative networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study". *Administrative Science Quarterly* 45(3), 425-455.

Anand, B. N., & Khanna, T. 2000. "Do firms learn to create value? The case of alliances". *Strategic Management Journal* 21, 295-315.

Ariño, A. 2003. "Measures of strategic alliance *performance*: An analysis of construct validity". *Journal of International Business Studies* 34, 66-79.

Ariño, A. Garcia-Canal E; Valdes-Llaneza A. 2003. "Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures". *Organization Studies* 24 (5), 743-770.

*Ariño, A., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. 2008. "Alliance dynamics for entrepreneurial firms". *Journal of Management Studies* 45(1), 147-168.

*Bae, J., & Gargiulo, M. 2004. "Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry". *Academy of Management Journal* 47(6), 843-859.

Bae, J., & Insead, M. G. (2004). Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47(6), 843-859.

Barney, Jay B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17(1), 99–120.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration". *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.

Borenstein, M., Hedges, L., V., Higgins, J., P., T., Rothstein, H., R. 2009. "Front Matter, in Introduction to Meta-Analysis". John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.

Burt, R. 1992. "Structural Holes: The Social Structure of Competition". Cambridge, MA: Harvard University Press.

Certo, S.T., Lester, R.H., Dalton, C.M. and Datlton, D.R. 2006. "Top Management Teams, Strategy and Financial *Performance*: A Meta-Analytic Examination". *Journal of Management Studies* 43(4), 813-839.

* Chen, C. J. 2003. "The effects of environment and partner characteristics on the choice of alliance forms". *International Journal of Project Management* 21(2), 115-124.

* Chittoor, R., Sarkar, M. B., Ray, S., and Aulakh, P. S. 2009. "Third-world copycats to emerging multinationals: Institutional changes and organizational transformation in the Indian pharmaceutical industry". *Organization Science* 20(1), 187-205.

Cooper, H. 2010. Research synthesis and metaanalysis: A step-by-step approach (3^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Christoffersen, Jeppe 2013. "A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs". *International Journal of Management Reviews* 15(1), 66-85.

Dalton, Dan R.; Dalton, Catherine M. 2008. "Meta-Analyses: Some Very Good Steps Toward a Bit Longer Journey". *Organizational Research Methods* 11(1), 127-147. Doi: 10.1177/1094428107304409

Dyer JH, Singh H. 1998. "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review* 23(4) 660–679.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes". *Strategic Management Journal* 17(1), 55-83.

Doz, Y.L. and Hamel G. 1998. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. Boston, MA : Harvard Business School Press.

* Dussauge, P., Garrette, B., and Mitchell, W. 2004. "Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry". *Strategic management journal* 25(7), 701-711.

Duysters, G., de Man, A.-P., and Wildeman, L. 1999. "A network approach to alliance management". *European Management Journal* 17(2), 182-187.

- *Duysters, G., and Lokshin, B. 2011. "Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies". *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 570-585.
- * Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., and Sabidussi, A. 2012. "Do Firms Learn to Manage Alliance Portfolio Diversity? The Diversity Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability". *European Management Review* 9(3), 139-152.
- * Faems, D., De Visser, M., Andries, P., and Van Looy, B. 2010. "Technology Alliance Portfolios and Financial Performance: Value-Enhancing and Cost-Increasing Effects of Open Innovation". *Journal of Product Innovation Management* 27(6), 785-796.
- * Fang, E. 2011. "The effect of strategic alliance knowledge complementarity on new product innovativeness in China". *Organization Science* 22(1), 158-172.
- García-Canal, E. 1996. "Contractual form in domestic and international strategic alliances". *Organization Studies* 17(5), 773-794.
- * García-Canal, E., y Sánchez-Lorda, P. 2007. "One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to domestic and international alliance formation in EU telecom firms". *International Business Review* 16(1), 83-108.

*García-Canal, E., Valdés-Llaneza, A., y Sánchez-Lorda, P. 2008. "Technological flows and choice of joint ventures in technology alliances". *Research Policy* 37(1), 97-114.

García Canal, E., Valdés Llaneza, A. y Sánchez P. 2009. "Relaciones previas y forma contractual de las alianzas tecnológicas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18(4), 105-120.

García-Canal E., Valdés-Llaneza A. y Sánchez-Lorda P. 2013 "Ámbito de la cooperación y forma de gobierno de las alianzas tecnológicas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 16(2), 71–82.

George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., and Khan, R. 2001. "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms". *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.

Geyskens, I., Krishnan, R., Steenkamp, J-B. E. M., Cunha, P. V. 2009. "A Review and Evaluation of Meta-Analysis Practices in Management Research". *Journal of Management* 35(2), 393-419.

*Globerman, S., and Nielsen, B. B. 2007. "Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants". *Journal of International Management* 13(4), 449-471.

Goerzen, A. 2005. "Managing alliance networks: Emerging practices of multinational corporations". *Academy of Management Perspectives*, 19(2): 94-107.

* Goerzen, A. 2007. "Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships". *Strategic Management Journal* 28(5), 487-509.

Gomes-Casseres, B. 1990. "Firm ownership preferences and host government restrictions: an integrated approach", *Journal of International Business Studies* 21(1), 1-22.

*Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., and Nyaw, M. K. 2007. "Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation". *Strategic Management Journal* 28(10), 1021-1034.

Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology* 91(3), 481-510.

Guerras-Martín, Luis Ángel., Madhok, Annop., Montoro-Sánchez, Ángeles. 2014. "The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions". *Business Research Quarterly* 17(2), 69-76.

Gulati, R. 1995. "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal* 38(1), 85-113.

*Gulati, R. 1995. "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis". *Administrative science quarterly* 40(4), 619-652.

Gulati, R. 1998. "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal* 19, 293-317.

*Gulati, R., and Westphal, J. D. 1999. "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures". *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473-506.

Gulati, R. 2007. *Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets*. New York: Oxford University Press.

Hagedoorn, J. and Schakenraad, J. 1994. "The effect of strategic technology alliances on company performance". *Strategic Management Journal* 15(4), 291-309.

* Heimeriks, K. H., and Duysters, G. 2007. "Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process". *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.

* Heimeriks, K. H., Duysters, G., and Vanhaverbeke, W. 2007. "Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios". *Strategic Organization* 5(4), 373-408.

* Heimeriks, K. H. 2010. "Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios". *Long Range Planning* 43(1), 57-84.

Hennart, J. F. 2006. "Alliance research: Less is more". *Journal of Management Studies* 43(7), 1621-1628.

Hoffmann, W. H. 2007. "Strategies for managing a portfolio of alliances". *Strategic Management Journal* 28(8), 827-856.

Hunter, J. E. and Schmidt, F. L. 2004. *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

* Janowicz-Panjaitan, M., and Noorderhaven, N. G. 2008. "Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances". *Research Policy* 37(8), 1337-1355.

* Jiang, X., and Li, Y. 2008. "The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach". *Journal of World Business* 43(3), 365-379.

* Jiang, X., and Li, Y. 2009. "An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances". *Research Policy* 38(2), 358-368.

* Jiang, R. J., Tao, Q. T., and Santoro, M. D. 2010. "Alliance portfolio diversity and firm performance". *Strategic Management Journal* 31(10), 1136-1144.

* Judge, W. Q., and Dooley, R. 2006. "Strategic alliance outcomes: a transaction cost economics perspective". *British Journal of Management* 17(1), 23-37.

Kale, P., Dyer, J. H., and Singh, H. 2002. "Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems". *European Management Journal* 19(5) 463-471.

* Kandemir, D., Yaprak, A., and Cavusgil, S. T. 2006. "Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(3), 324-340.

Kim, J. and Parkhe, A. 2009. "Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination". *British Journal of Management* 20(3), 363-376.

Kim, S., Matthyssens, P., Martens, R., Streukens, S. 2010. "Building capabilities to manage strategic alliances". *Industrial Marketing Management* 40(6), 875-886.

* Kim, C. and Park, J. H. 2010. "The global research-and-development network and its effect on innovation". *Journal of International Marketing* 18(4), 43-57.

Kogut, B. 1988. "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal* 9(4), 319-332.

Kogut, B. 1991. "Joint ventures and the option to expand and acquire". *Management Science* 37(1), 19-33.

- *Krishnan, R., Martin, X., and Noorderhaven, N. G. 2006. "When does trust matter to alliance performance?". *Academy of Management journal* 49(5), 894-917.
- *Lavie, D., and Miller, S. R. 2008. "Alliance portfolio internationalization and firm performance". *Organization Science*, 19(4) 623-646.
- * Lavie, D., Kang, J. and Rosenkopf, L. 2011. "Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances". *Organization Science* 22(6), 1517-1538.
- * Lavie, D., Haunschild, P. R. and Khanna, P. 2012. "Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance". *Strategic Management Journal* 33(13), 1453-1479.
- *Lee, C. W. 2007. "Strategic alliances influence on small and medium firm performance". *Journal of Business Research* 60(7), 731-741.
- * Lee, R. P., Johnson, J. L. and Grewal, R. 2008. "Understanding the antecedents of collateral learning in new product alliances". *International Journal of Research in Marketing* 25(3), 192-200.
- *Lee, R. P. and Johnson, J. L. 2010. "Managing Multiple Facets of Risk in New Product Alliances". *Decision Sciences* 41(2), 271-300.

- * Li, D., Eden, L., Hitt, M. A. and Ireland, R. D. 2008. "Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances". *Academy of Management Journal* 51(2), 315-334.
- * Lui, S. S. and Ngo, H. Y. 2004. « The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances". *Journal of management* 30(4), 471-485.
- * Lui, S. S. and Ngo, H. Y. 2005. « The influence of structural and process factors on partnership satisfaction in interfirm cooperation". *Group & Organization Management*, 30(4), 378-397.
- * Lunnan, R. and Haugland, S. A. 2008. « Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis". *Strategic Management Journal* 29(5), 545-556.
- * Luo, Y. 1997. "Partner selection and venturing success: the case of joint ventures with firms in the People's Republic of China". *Organization science* 8(6), 648-662.
- * Luo, Y. 1999. "The structure–performance relationship in a transitional economy: an empirical study of multinational alliances in China". *Journal of Business Research* 46(1), 15-30.
- * Luo, Y. 1999. "Time–based experience and international expansion: the case of an emerging economy". *Journal of Management Studies* 36(4), 505-534.

- * Luo, Y. 2002. "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal* 23(10), 903-919.
- * Luo, Y. and Park, S. H. 2004. "Multipart cooperation and performance in international equity joint ventures". *Journal of International Business Studies* 35(2), 142-160.
- * Luo, Y. 2005. "How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?". *Academy of Management Journal* 48(4), 695-709.
- * Luo, Y. 2007. "The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances". *Academy of Management Journal* 50(3), 644-664.
- * Luo, Y. 2008. "Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances". *Strategic Management Journal* 29(6), 617-637.
- * Luo, Y. 2008. "Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 29(1), 27-46.
- * Ma, C., Yang, Z., Yao, Z., Fisher, G., and Fang, E. E. 2012. "The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success: Exploration of international high-tech strategic alliances in China". *Industrial Marketing Management* 41(3), 469-480.

MacKinnon, D.P. 2008. Introduction to Statistical Mediation Analysis. Multivariate Application Series, Lawrence Erlbaum Associates.

* McCutchen, W. W., Swamidass, P. M. and Teng, B. S. 2008. "Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience". *The Journal of High Technology Management Research* 18(2), 191-202.

*McGee, J. E., Dowling, M. J. and Megginson, W. L. 1995. "Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience". *Strategic management journal* 16(7), 565-580.

Mjoen, H. and Tallman, S. 1997. "Control and performance in international joint ventures", *Organization Science* 8(3), 257-274.

Montoro, M.A., Mora, E.M. 2010. "Medidas del rendimiento de las relaciones cooperativas: el efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 19(1), 147-164.

Montoro-Sánchez, A., Mora-Valentín, E., Guerras-Martín, L.A. 2004. "Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations". *Research Policy* 33(1), 17-40.

* Mouri, N., Sarkar, M. B. and Frye, M. 2012. «Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure and firm-level uncertainty". *Journal of Business Venturing* 27(3), 355-371.

- * Muthusamy, S. K. and White, M. A. 2005. "Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view". *Organization Studies* 26(3), 415-441.
- * Muthusamy, S. K. and White, M. A. 2006. "Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance". *Journal of Business Research* 59(7), 811-819.
- *Nielsen, B. B. 2007. "Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach". *International Business Review* 16(3), 337-361.
- * Nielsen, B. B. and Gudergan, S. 2012. "Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances". *International Business Review* 21(4), 558-574.
- * Norman, P. M. 2002. "Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics". *The Journal of High Technology Management Research* 13(2), 177-202.
- *Norman, P. M. 2004. "Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances". *Journal of Business Research* 57(6), 610-619.
- Ortiz-de-Urbina-Criado M; Montoro-Sánchez A, Mora-Valentín E-M. 2014. "Impact of growth strategy on mode of governance in alliances". *International Business Review* 23(4), 838–848.
- Osborn R.N. and Baughn C.C. 1990. "Forms of interorganizational governance for multinational alliances". *Academy of Management journal* 33(3), 503-519.

Oxley, J. E. 1997. "Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach". *Journal of Law, Economics and Organization* 13(2), 387-409.

*Oxley, J. E., and Sampson, R. C. 2004. "The scope and governance of international R&D alliances". *Strategic Management Journal* 25(8-9), 723-749.

*Park, Il. B., Whitelock, J. and Giroud, A. (2009). Acquisition of marketing knowledge in small and medium-sized IJVs: The role of compatibility between parents. *Management Decision*, 47(8), 1340-1356.

*Park, S. H. and Kim, D. 1997. "Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains". *Journal of Business Venturing* 12(2), 83-108.

* Park, B. I., Giroud, A. and Glaister, K. W. 2009. "Acquisition of managerial knowledge from foreign parents: evidence from Korean joint ventures". *Asia Pacific Business Review* 15(4), 527-545.

* Park, C., Vertinsky, I. and Lee, C. 2012. "Korean international joint ventures: how the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents". *International Marketing Review* 29(2), 151-174.

Parkhe, A. 1991. "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies* 22(4), 579-601.

Parkhe, A. 1993. "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances". *Organization Science* 4(2), 301-324.

* Pearce, R. J. 2001. "Looking inside the joint venture to help understand the link between interparent cooperation and performance". *Journal of Management Studies* 38(4), 557-582.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York, NY: Harper & Row.

* Phelps, C. C. 2010. "A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation". *Academy of Management Journal* 53(4), 890-913.

*Reuer, J. J., Zollo, M. and Singh, H. 2002. "Postformation dynamics in strategic alliances". *Strategic Management Journal* 23(2), 135-151.

* Reuer, J. J. and Ariño, A. 2002. "Contractual renegotiations in strategic alliances". *Journal of Management* 28(1), 47-68.

Reuer, J. J. and Ragozzino, R. 2006. "Agency hazards and alliance portfolios". *Strategic Management Journal* 27(1): 27-43.

* Reuer, J. J., Ariño, A. and Mellewigt, T. 2006. "Entrepreneurial alliances as contractual forms". *Journal of Business Venturing* 21(3), 306-325.

Reuer, J.J. and Ariño, A. 2007. "Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity". *Strategic Management Journal* 28(3), 313-330.

* Reuer, J. J. and Tong, T. W. 2010. « Discovering valuable growth opportunities: an analysis of equity alliances with IPO firms". *Organization Science* 21(1), 202-215.

Reuer, J.J. Tony W. Beverly, T. and Africa, A. 2013. "Executive preferences for governance modes and exchange partners: an information economics perspective". *Strategic Management Journal* 34(9), 1104–1122.

Reus, T. H., Rottig, D. 2009. "Meta-analyses of International Joint Venture Performance Determinants". *Management International Review* 49(5), 607-640.

* Robson, M. J., Katsikeas, C. S. and Bello, D. C. 2008. "Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity". *Organization Science* 19(4), 647-665.

* Robson, M. J., Schlegelmilch, B. B. and Bojkowszky, B. 2012. "Resource Deployment Stability and Performance in International Research-and-Development Alliances: A Self-Determination Theory Explanation". *Journal of International Marketing* 20(1), 1-18.

Rowley, T., Behrens, D. and Krackhardt, D. 2000. "Redundant governance structures: An analysis of relational embeddedness in the steel and semiconductor industries". *Strategic Management Journal* 21(3), 369-386.

* Roy, J. P. 2012. "IJV partner trustworthy behaviour: the role of host country governance and partner selection criteria". *Journal of Management Studies* 49(2), 332-355.

Sampson, R. 2005. "Organizational Choice in R&D Alliances: Knowledge-Based and Transaction Cost Perspectives". *Managerial and Decision Economics* 25(6-7): 421-436

* Sarkar, M. B., Aulakh, P. S. and Madhok, A. 2009. "Process capabilities and value generation in alliance portfolios". *Organization Science* 20(3), 583-600.

* Saxton, T. 1997. "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *Academy of Management Journal* 40(2), 443-461.

* Schilke, O. and Goerzen, A. 2010. "Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement". *Journal of Management* 36(5), 1192-1219.

*Sengupta, S. 1995. "Some antecedents of exclusivity in bilateral interorganizational relationships". *Marketing Letters* 6(1), 33-44.

Shadish, W.R. 2006. "Meta-Analysis and the Exploration of Causal Mediating Processes: A Primer of Examples, Methods, and Issues", *Psychological Methods* 1(1) 47-65.

* Schoenmakers, W. and Duysters, G. 2006. "Learning in strategic technology alliances". *Technology analysis & strategic management* 18(2), 245-264. 98

Silverman, B. S. and Baum, J. A. C. 2002. "Alliance-based competitive dynamics". *Academy of Management Journal* 45(4): 791-806.

* Simonin, B. L. 1997. "The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization". *Academy of management Journal* 40(5), 1150-1174.

* Sim, A. B. and Ali, Y. 1998. "Performance of international joint ventures from developing and developed countries: An empirical study in a developing country context". *Journal of World Business* 33(4), 357-377.

* Sivakumar, K., Roy, S., Zhu, J., & Hanvanich, S. 2011. "Global innovation generation and financial performance in business-to-business relationships: the case of cross-border alliances in the pharmaceutical industry". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 757-776.

Sobrero, Maurizio; Schrader, Stephan. 1998. "Structuring Inter-firm Relationships: A Meta-analytic Approach". *Organization Studies*. 19(4).

Stuart, T. E. 2000. "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry". *Strategic Management Journal* 21(8): 791-911.

Teece, D.J. 1992. "Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress". *Journal of Economic Behavior & Organization* 18 (1), 1-25.

* Terjesen, S., Patel, P. C., and Covin, J. G. 2011. "Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures". *Journal of Operations Management* 29(1),

*Tong, T. W., Reuer, J. J., and Peng, M. W. 2008. "International joint ventures and the value of growth options". *Academy of Management Journal* 51(5),

* Tsang, E. W., Nguyen, D. T. and Erramilli, M. K. 2004. "Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam". *Journal of International Marketing* 12(2), 82-103.

Uzzi, Brian. 1996. "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect". *American Sociological Review* 61(4), 674-698

Uzzi, Brian. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly* 42(1), 35-67.

* Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W. and Duysters, G. 2011. "Technology insourcing and the creation of pioneering technologies". *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 974-987.

Wassmer, U. 2008. "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda". *Journal of Management* 36(1), 141-171.

* Wassmer, U. and Dussauge, P. 2012. "Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?". *Strategic Management Journal* 33(7), 871-883.

Williamson, O. E. 1991. "Strategizing, economizing, and economic organization". *Strategic management journal* 12(2) (special issue), 75-94.

Williamson, Oliver E. 1998. "Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed". *The Economist*, 146(1): 23-58.

* Wuyts, S. and Dutta, S. 2014. "Benefiting From Alliance Portfolio Diversity. The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy". *Journal of Management* 40(6), 1653-1674.

* Yamakawa, Y., Yang, H. and Lin, Z. J. 2011. "Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit". *Research Policy* 40(2), 287-296.

* Zhang, H., Shu, C., Jiang, X., and Malter, A. J. 2010. "Managing knowledge for innovation: the role of cooperation, competition, and alliance nationality". *Journal of International Marketing* 18(4), 74-94.

*Zollo, M., Reuer, J. J. and Singh, H. 2002. "Interorganizational routines and performance in strategic alliances". *Organization Science* 13(6), 701-713.

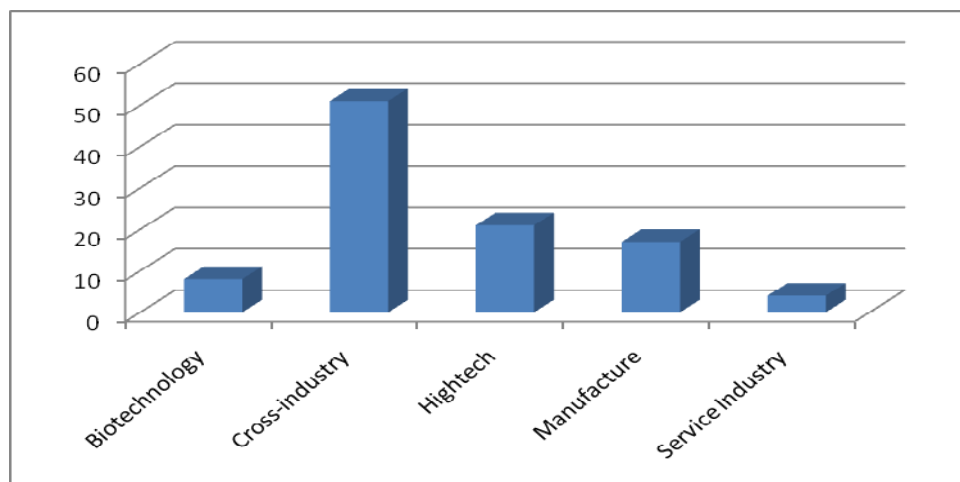
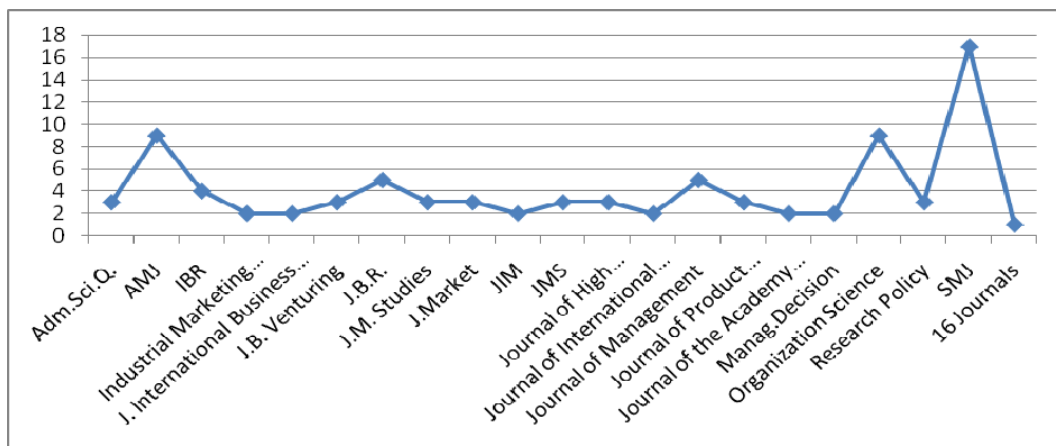
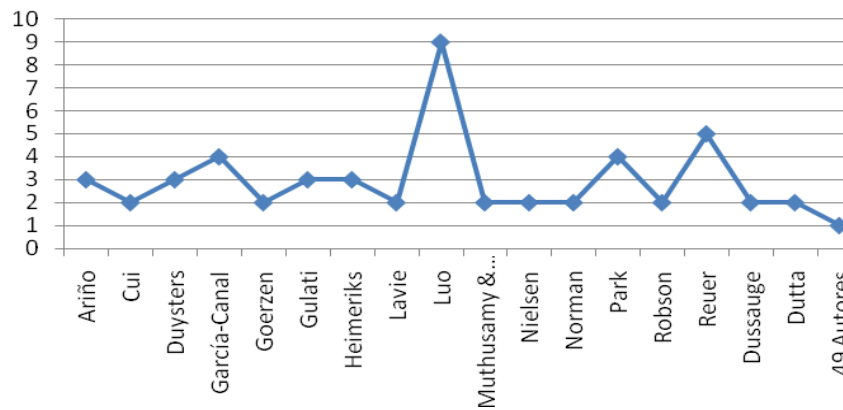
Anexos

ANEXO 1 . Resumen del procesamiento de los casos de la muestra final.

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Titulo * N	270	99,3%	2	,7%	272	100,0%

Anexo 2. Descripción de la muestra por autores, revistas y sectores.

Autores destacados-frecuencia



Anexo 3: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MCC * Grupos años	272	100,0%	0	,0%	272	100,0%
SOC * Grupos años	272	100,0%	0	,0%	272	100,0%
ACT * Grupos años	272	100,0%	0	,0%	272	100,0%
LOC * Grupos años	272	100,0%	0	,0%	272	100,0%

Anexo 4: Cálculo de la Heterogeneidad

Procedimiento	Fórmula
Se calcula el estadístico Q para determinar la heterogeneidad en la magnitud de los efectos.	$Q = \sum_{i=1}^k W_i Y_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^k W_i Y_i)^2}{\sum_{i=1}^k W_i}$
Se calcula el grado de inconsistencia en los resultados de los estudios aplicando I^2 (Higgins et al., 2003).	<p>Cuando $Q > df$, entonces se aplica la fórmula:</p> $I^2 = \left(\frac{Q - df}{Q} \right) * 100$
	Cuando $Q < df$, entonces $I^2 = 0$